



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS
NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
“CONSTRUCTORA ANDINA” PROVINCIA DE CHIMBORAZO
CANTÓN RIOBAMBA PERIODO 2020 – 2024.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA:

JESSICA ROXANA BORJA ECHEVERRIA

Riobamba - Ecuador

2020



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS
NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
“CONSTRUCTORA ANDINA” PROVINCIA DE CHIMBORAZO
CANTÓN RIOBAMBA PERIODO 2020 – 2024.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: JESSICA ROXANA BORJA ECHEVERRIA

DIRECTOR: Ing. Pedro Pablo Bravo Molina

Riobamba - Ecuador

2020

2020, Jessica Roxana Borja Echeverría

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo Jessica Roxana Borja Echeverría, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; El patrimonio Intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 21 de febrero de 2020



Jessica Roxana Borja Echeverría

C.C. 020248218-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CARRERA DE FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo Proyecto de Investigación, **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA “CONSTRUCTORA ANDINA” PROVINCIA DE CHIMBORAZO CANTÓN RIOBAMBA PERIODO 2020 – 2024**, realizado por la señorita: **JESSICA ROXANA BORJA ECHEVERRÍA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gerardo Luis Lara Noriega PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 GERARDO LUIS LARA NORIEGA <small>Firmado digitalmente por GERARDO LUIS LARA NORIEGA Fecha: 2020.08.06 14:53:06 -05'00'</small>	<u>2020 – 05 - 15</u>
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION	 PEDRO PABLO BRAVO MOLINA <small>Firmado electrónicamente por.</small>	<u>2020 – 05 - 15</u>
Lic. Víctor Gabriel Avalos Peñafiel MIEMBRO DEL TRIBUNAL	 VICTOR GABRIEL AVALOS PENAFIEL <small>Firmado digitalmente por VICTOR GABRIEL AVALOS PENAFIEL Fecha: 2020.08.09 15:35:29 -05'00'</small>	<u>2020 – 05 - 15</u>

DEDICATORIA

Este presente trabajo de titulación se la dedico con todo cariño a mis padres quienes pusieron su confianza en mí y han sido el pilar fundamental para alcanzar esta meta, por todo el amor, esfuerzo, sacrificio que me han brindado y sus consejos para ser una mejor persona, a mis hermanas (os), sobrinas (os) que con sus palabras de aliento han estado impulsándome a cumplir con mis sueños. A mi novio, por estar junto a mi escuchándome, ayudándome en cada paso que he dado para cumplir con esta meta por su apoyo y amor incondicional durante estos años. A mis compañeros y amigos que han estado presentes en el transcurso del camino por las risas los recuerdos y la amistad brindada creando momentos inolvidables.

Jessica

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y alcanzar esta meta, a mis padres por su lucha continúa impregnándome sus valores y principios.

A la Facultad de Administración de Empresas Escuela de ingeniería en Finanzas de la ESPOCH al abrirme sus puertas y todos los docentes que impartieron sus conocimientos y experiencias gracias a eso me he podido formar como profesional.

A mis hermanas(os) y sobrinas(os) que me han brindado apoyo para culminar con esta hermosa etapa, a mi novio quien con su constante ayuda y compañía me ha impulsado a continuar sin rendirme.

Además, quiero agradecer a la empresa “Constructora Andina “en especial a su gerente Ing., Fausto Haro por brindar su confianza para poder desarrollar culminar mi tesis en su empresa.

A mi director y miembro de tesis que me han guiado, corregido y brindándome su tiempo necesario con los conocimientos oportunos para poder aplicarlo en mi trabajo de titulación.

Jessica

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIAL.....	2
1.1 Antecedentes de la investigación.....	2
1.2 Marco teórico.....	3
1.2.1 La Planeación.....	3
1.2.2 Planeación administrativa	4
1.2.3 Aspectos importantes de la planeación	5
1.2.4 Estrategia	6
1.2.4.1 Aspectos importantes de la estrategia.....	6
1.2.4.2 Formulación de las Estrategias	6
1.2.4.3 Tipos de estrategias:	7
1.2.5 La planificación estratégica	7
1.2.5.1 Para que se utiliza la planificación estratégica	8
1.2.5.2 Objetivos de la Planeación Estratégica.	9
1.2.5.3 Características de la Planificación Estratégica	9
1.2.5.4 Componentes de la planificación estratégica	10

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	18
2.1 Enfoque de la investigación	18
2.1.1 Enfoque cualitativo	18
2.1.2 Enfoque cuantitativo	19
2.2 Nivel de la investigación.....	19
2.2.1 Exploratoria.....	19
2.2.2 Descriptiva	19
2.2.3 Explicativa	19

2.3	Diseño de la investigación	20
2.3.1	<i>Diseño no Experimental</i>	20
2.4	Tipo de estudio	20
2.4.1	<i>Documental</i>	20
2.4.2	<i>De campo</i>	20
2.5	Población y muestra	21
2.5.1	<i>Población</i>	21
2.5.2	<i>Muestra</i>	21
2.6	Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación	22
2.6.1	<i>Métodos</i>	22
2.6.1.1	<i>Método Deductivo</i>	22
2.6.1.2	<i>Método Inductivo</i>	22
2.6.2	<i>Técnicas</i>	22
2.6.2.1	<i>Encuesta</i>	22
2.6.2.2	<i>Entrevista</i>	23
2.6.2.3	<i>Observación directa</i>	23
2.6.3	<i>Instrumentos</i>	23
2.6.3.1	<i>Cuestionario</i>	23
2.6.3.2	<i>Guía de entrevista</i>	23
2.7	Idea a defender	24
2.8	Variables	24
2.8.1	<i>Variable dependiente</i>	24
2.8.2	<i>Variable independiente</i>	24

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	25
3.1	Resultados de la guía de entrevista.	25
3.1.1	<i>Resultados de la encuesta</i>	27
3.2	Discusión de resultados	36
3.3	Propuesta	36
3.3.1	<i>Diagnostico estratégico</i>	36
3.3.2	<i>Identificación de la empresa.</i>	37
3.3.3	<i>Reseña histórica</i>	37
3.3.4	<i>Giro de la empresa</i>	38
3.3.5	<i>Ubicación Geográfica</i>	39
3.3.6	<i>Implicados</i>	40

3.4	Análisis Estratégico	40
3.4.1	Análisis estratégico externo	40
3.4.1.1	<i>Macro entorno</i>	42
3.4.1.2	<i>Micro entorno</i>	52
3.4.1.3	<i>Matriz de prioridad</i>	57
3.4.1.4	<i>Matriz de Perfil Estratégico Externo</i>	58
3.4.1.5	<i>Matriz de capacidad de respuesta externa</i>	59
3.4.2	Análisis Estratégico Interno	60
3.4.2.1	<i>Matriz de Prioridad</i>	64
3.4.2.2	<i>Matriz de Perfil Estratégico Interno</i>	65
3.4.2.3	<i>Matriz de Capacidad de Respuesta</i>	66
3.4.3	Pronosticación	67
3.4.3.1	<i>Factores determinantes de éxito de la empresa</i>	68
3.4.3.2	<i>Análisis del comportamiento actual y la pronosticación.</i>	69
3.4.3.3	<i>Determinación del Límite crítico.</i>	71
3.4.4	FODA empresarial	72
3.4.4.1	<i>El uso de la matriz FODA para el diseño del problema y solución estratégicos generales</i>	74
3.4.4.2	<i>Problema y solución estratégica</i>	76
3.4.4.3	<i>Evaluación de las estrategias</i>	78
3.4.5	Propuesta Estratégica	80
3.4.5.1	<i>Definición del negocio</i>	80
3.4.5.2	<i>Valores Corporativos Empresariales Propuestos</i>	80
3.4.5.3	<i>Misión Propuesta</i>	81
3.4.5.4	<i>Visión Propuesta</i>	82
3.4.5.5	<i>Objetivos Propuestos</i>	83
3.4.5.6	<i>Organigrama Propuesto</i>	84
3.4.5.7	<i>Formulación de Estrategias</i>	85
3.4.5.8	<i>Políticas Empresariales</i>	86
3.4.5.9	<i>Planes</i>	87
	CONCLUSIONES	97
	RECOMENDACIONES	98
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2:	Población de la Empresa Constructora Andina.....	21
Tabla 1-3:	Plan estratégico	27
Tabla 2-3:	Gestión Administrativa	28
Tabla 3-3:	Objetivos Empresariales	29
Tabla 4- 3:	Visión y misión Empresarial.....	30
Tabla 5-3:	Capacitación.....	31
Tabla 6-3:	Servicio Empresarial.....	32
Tabla 7-3:	Distribución de áreas de trabajo.....	33
Tabla 8-3:	Personal suficiente y capacitado	34
Tabla 9-3:	Visión y misión Empresarial.....	35
Tabla 10-3:	Descripción de la Empresa Constructora Andina	37
Tabla 11-3:	Productos y servicios	38
Tabla 12-3:	Ubicación de la empresa	39
Tabla 13-3:	Implicados de la constructora Andina.....	40
Tabla 14-3:	Inflación del Ecuador	42
Tabla 15-3:	Variación de las tasas de interés Pasiva	44
Tabla 16-3:	Tasas de microcrédito Minorista.....	45
Tabla 17-3:	Tasas de crédito Inmobiliario.....	46
Tabla 18-3:	Crecimiento Poblacional	48
Tabla 19-3:	Factores externos del Macro entorno	50
Tabla 20-3:	Factores externos Micro entorno.....	54
Tabla 21-3:	Matriz de prioridades	57
Tabla 22-3:	Matriz de Perfil Estratégico Externo.....	58
Tabla 23-3:	Matriz de capacidad de respuesta externa.....	59
Tabla 24-3:	Matriz de factores Internos	61
Tabla 25-3:	Matriz de prioridades	64
Tabla 26-3:	Matriz de perfil Estratégico Interno	65
Tabla 27-3:	Matriz de capacidad de respuesta externa.....	66
Tabla 28-3:	Factores determinantes de éxito de la empresa	68
Tabla 29-3:	Análisis del comportamiento actual y pronosticación	69
Tabla 30-3:	Determinación del Límite Crítico	71
Tabla 31-3:	FODA Empresarial	73
Tabla 32-3:	Relación de la matriz FODA.....	75
Tabla 33-3:	Evaluación de estrategias.....	79

Tabla 34-3:	Formulación de estrategias.....	85
Tabla 35-3:	Planes	87
Tabla 36-3:	Planes	88
Tabla 37-3:	Planes	89
Tabla 38-3:	Planes	90
Tabla 39-3:	Planes	91
Tabla 40-3:	Planes	92
Tabla 41-3:	Planes	93
Tabla 42-3:	Planes	94
Tabla 43-3:	Planes	95
Tabla 44-3:	Planes	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	El pensamiento en la planeación.....	4
Gráfico 2-1:	El proceso administrativo.....	5
Gráfico 3-1:	Utilidad del Plan Estratégico.....	8
Gráfico 4-1:	Proceso para definir la misión del negocio	11
Gráfico 5-1:	Visión del futuro	12
Gráfico 6-1:	Características de los objetivos	14
Gráfico 1-3:	Plan Estratégico	27
Gráfico 2-3:	Gestión Administrativa	28
Gráfico 3-3:	Objetivos Empresariales	29
Gráfico 4-3:	Misión y Visión Empresariales	30
Gráfico 5-3:	Capacitaciones	31
Gráfico 6-3:	Servicio Empresariales.....	32
Gráfico 7-3:	Distribución de áreas de trabajo.....	33
Gráfico 8-3:	Personal suficiente y capacitado	34
Gráfico 9-3:	Incentivos para elevar el desempeño	35
Gráfico 10-3:	Inflación del Ecuador	43
Gráfico 11-3:	Variación de las tasas de interés Pasiva	44
Gráfico 12-3:	Tasas de microcrédito Minorista.....	45
Gráfico 13-3:	Tasas de crédito Inmobiliario.....	46
Gráfico 14-3:	Crecimiento Poblacional	48
Gráfico 15-3:	Calores corporativos	80
Gráfico 16-3:	Misión Propuesta	81
Gráfico 17-3:	Visión propuesta	82
Gráfico 18-3:	Organigrama	84

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA

ANEXO B: ENCUESTA

ANEXO C: FOTOGRAFIAS

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como fin el diseño de un Plan Estratégico para el fortalecimiento de los niveles de competitividad de la Empresa “Constructora Andina” Provincia de Chimborazo cantón Riobamba periodo 2020 – 2024, garantizando el posicionamiento en el sector constructor. Para realizar la investigación de campo se empleó encuestas a los empleados y la entrevista al Gerente Propietario, quien facilitó la información necesaria, con el cual se realizó el análisis interno y externo. Además, se detalló los factores que rodean a la empresa lo cual ayudó a determinar su situación actual y el desarrollo de la Matriz que se compone de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Toda esta información fue la clave para el diseño de estrategias, estableciendo la misión, visión, valores, los objetivos, políticas y planes a cumplir lo que dará como resultado un direccionamiento positivo a la empresa siendo más competitiva en este sector. Finalmente, se concluyó que la empresa no dispone de un plan estratégico que le permita plantear objetivos, metas y valores empresariales que ayuden a direccionarla hacia el éxito para tomar mejores decisiones y enfrentarse a la competencia por lo cual se ha recomendado que se utilice el presente plan estratégico para tomar las mejores decisiones y teniendo una visión clara hacia dónde quiere llegar la misma en un futuro, esperando así el compromiso de su gerente y empleados, practicando los valores empresariales planteados y logrando un ambiente adecuado mediante el cual se obtendrán resultados positivos.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA>, <MACRO Y MICROENTORNO>, <NIVELES DE COMPETITIVIDAD>, <MATRIZ FODA>, <EFICIENCIA>, <EFICACIA>.



ABSTRACT

The purpose of this degree work was to design a Strategic Plan to strengthen the levels of competitiveness of the "Constructora Andina" Company, Chimborazo Province, Riobamba Canton, period 2020-2024, guaranteeing positioning in the construction sector. To carry out the field research, employee surveys, and an interview with the Owner Manager were used, who provide the necessary information, with which the internal and external analysis was carried out. Also, it details the factors surrounding the company, which help determine its current situation and the development of the Matrix that consists of strengths, opportunities, weaknesses, and threats (FODA). All this information is the key to the design of strategies, establishing the mission, vision, values, objectives, policies, and plans to be fulfilled, which results in a positive direction to the most competitive company in this sector. Finally, it was concluded that the company does not have a strategic plan that allows it to set goals, goals and business values that help a direction towards success to make better decisions and face competition so it has been recommended that the present strategic plan be used to make the best decisions and have a clear vision where Mass wants to go in the future, thus waiting for the commitment of its manager and employees, practicing the business values raised and achieving an adequate environment through which positive results will be obtained.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGIC PLANNING>, <MACRO AND MICRO-ENVIRONMENT>, <LEVELS OF COMPETITIVENESS>, <FODA MATRIX>, <EFFICIENCY>, <EFFECTIVENESS>.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación tiene como finalidad la elaboración de un Plan Estratégico siendo la clave para poder impulsar a la empresa a ser exitosa y competitiva en el mercado de la ciudad de “Riobamba”, esta herramienta nos permite tener una mejor gestión empresarial dándonos a conocer el estado actual en la que se encuentra, con lo cual se trazará un camino claro para poder cumplir con los objetivos propuestos, logrando que su desenvolvimiento sea eficaz y eficiente con la ayuda del planteamiento de estrategias para una correcta toma de decisiones.

Para obtener éxito en una planificación se radica en la organización de las actividades previstas y no empíricamente. Estableciendo objetivos, metas alcanzables, partiendo por el análisis FODA y diferentes matrices que ayudan al planteamiento de estrategias.

En el presente trabajo de titulación que se lo realizo a la Empresa “Constructora Andina” comprende tres capítulos detallados a continuación:

En el primer capítulo es el Marco teórico referencial en el cual se desarrolló los antecedentes investigativos y fundamentación teórica y conceptual que ayuda a comprender los pasos que se realizaran en el presente trabajo.

En el segundo capítulo se encuentra detallado el Marco metodológico que se ha utilizado un enfoque mixto con el fin de utilizar métodos sistemáticos, empíricos que constituyen la recopilación y estudio de los datos cualitativos y cuantitativos, con un trabajo de campo, utilizando encuestas a los trabajadores y la entrevista al gerente general para lograr interpretar la información obtenida y comprender mejor la situación por la que atraviesa la empresa.

En el tercer capítulo se encuentra detallado el Marco de resultados y discusión de resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores y la entrevista al gerente general de la empresa Constructora Andina dando a conocer el diagnostico estratégico de la situación actual de la empresa, partiendo de los factores claves internos y externos lo que permitió plantear la matriz FODA. Con el direccionamiento estratégico se ha establecido la misión, visión, valores, organigrama y los objetivos propuestos. Con el adecuado planteamiento de estrategias y planes que ayudan al control y seguimiento procedido de las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIAL

1.1 Antecedentes de la investigación

Para efectuar la actual investigación se priorizo el material de investigaciones realizadas en diferentes universidades a nivel nacional.

Las que han sido relacionadas con el presente tema concerniente con el fortalecimiento de los niveles de competitividad mencionando las siguientes:

En su trabajo de titulación para la elaboración de la planificación estratégica de esta empresa CONSTRUBLOCK'S, menciona que:

La necesidad de mejorar la gestión de la empresa CONSTRUBLOCK'S, ya que desde la creación de la misma se ha manejado de manera empírica y no estratégicamente. El objetivo de esta propuesta de planificación estratégica es alcanzar la eficiencia organizacional y la estabilidad para la empresa, además, este plan se utilizará como soporte para la toma de decisiones de los directivos de la organización y de esta manera buscar nuevas tácticas para ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de alta competencia en el mercado. (Morales, 2016)

La investigación la autora se basó en la situación de esta empresa al momento de efectuar la toma de decisiones y tratar de incursionarse en un mejor mercado, llevando a cabo la eficiencia y eficacia para lograr la excelencia y calidad empresarial.

En su trabajo de titulación de un Diseño de un plan estratégico para la constructora REJUCAWA NSTRUCCIONES S.A y su influencia con el compromiso organizacional, menciona que:

El fundamento teórico gira alrededor del criterio de Ackoff, para quien la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. La hipótesis plantea que la implementación de la planificación estratégica mejorará en compromiso organizacional de los trabajadores. Investigación correlacional y no experimental. La conclusión general dice que efectivamente la planificación estratégica mejoró el compromiso organizacional de los

trabajadores; con la recomendación de realizar un seguimiento permanente respecto a su implementación. (Gurumendi, 2015)

La investigación la autora se basó al momento de mejorar el compromiso de sus trabajadores con la empresa ayudando a la comunicación se solucionará los problemas planteados mejorando notoriamente la situación de la empresa con el compromiso organizacional de los trabajadores.

En su trabajo de titulación Planeación estratégica para la empresa Emperador Broaster, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo menciona que:

Una inadecuada planificación estratégica impide tomar decisiones a corto y largo plazo, afectando a la gestión administrativa de la empresa, por lo que se recomienda difundir, implementar y evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico que se ha realizado con arduo trabajo conjunto para la empresa Emperador Pollo Broaster y así mejorar la calidad de atención al cliente, producto y posicionamiento de producto y marca en el área de alimentación y comida rápida. (Barros, 2019)

Esta investigación la autora se basó en que una planificación bien definida podrá tomar decisiones adecuadas en un plazo determinado lo cual se comprometió en la mejora de calidad, producto y su posicionamiento en el mercado competitivo de la comida rápida.

1.2 Marco teórico

1.2.1 La Planeación

Al momento de planear debemos involucrarnos en determinar estrategias para alcanzar los objetivos tomando como referencia a los recursos que dispone la empresa para cumplirlos y avalar su éxito.

También puede ser considerado como el proceso mediante el cual, los responsables de la dirección de la empresa trazan el rumbo y diseñan la “carga de navegación de acuerdo con la misión y la visión de la organización. Debe atender a un conocimiento muy claro y riguroso del medio interno y externo de la organización. (Plata, 2017)

Seguidamente de planear se puede determinar que es el establecimiento de un grupo de medidas creadas partiendo de la incorporación de los estudios e interpretación de la información. Debe estar de la mano con la imaginación y del futuro deseado para la empresa. Bárcena y Lerna

afirman que. “Planear es el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretende en la medida que aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico” (p 5). (Lerna y Bárcena, 2012)

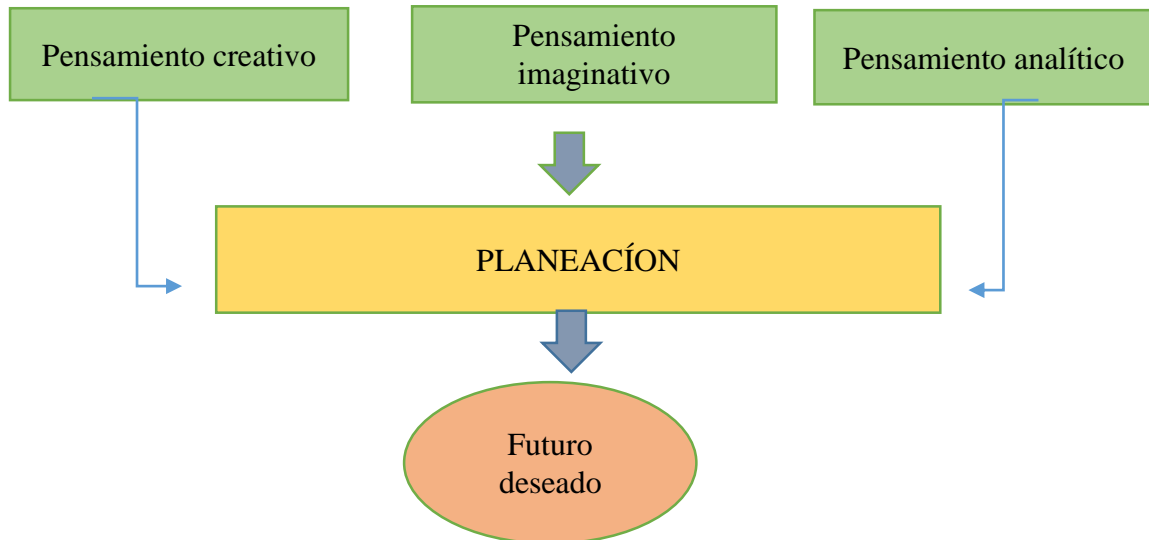


Gráfico 1-1: El pensamiento en la planeación

Fuente: (Lerna y Bárcena, 2012)

Realizado por: Borja, J 2019

1.2.2 *Planeación administrativa*

Determinar el diseño al que se quiere llegar en un futuro por medio de tareas enlazadas determinando el tiempo y los recursos necesarios para cumplir con lo asignado.

La planeación en el proceso administrativo es la planificación de acciones con estrategias para realizar actividades indispensables alcanzando los objetivos que se planteado para poder alcanzar el éxito empresarial que le interesa obtener la prosperidad.

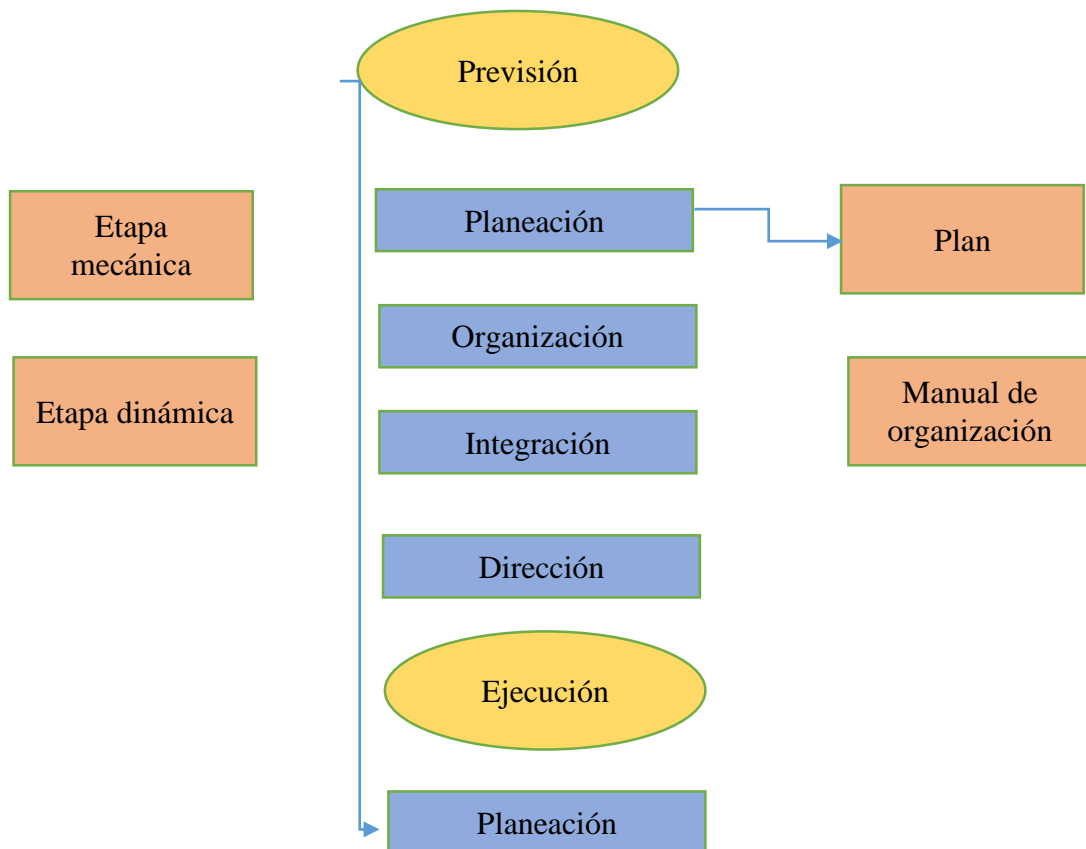


Gráfico 2-1: El proceso administrativo

Fuente: (Lerna y Bárcena, 2012)

Realizado por: Borja, J 2019

1.2.3 Aspectos importantes de la planeación

Consideramos algunos puntos importantes de la planeación:

- ✚ Ayuda a determinar oportunidades para poder tener una visión clara al momento de tomar decisiones.
- ✚ Enfocado en el análisis interno midiendo la capacidad de la organización.
- ✚ Para que la empresa pueda mantenerse en el mercado identifica las amenazas y la prepara para un futuro minimizando los riesgos que pueden afectarla.
- ✚ Da un establecimiento correcto de liderazgo a la empresa enfocándose en lo que es y hacia donde se direcciona alcanzando sus metas propuestas y se dirige a los mismos objetivos.
- ✚ Organiza las actividades que desempeña la empresa para tener una base fortalecida por los esfuerzos unificados hacia la misma dirección.

1.2.4 Estrategia

Son planes que ayudan a la empresa a ser competitiva e incursionarse en nuevos mercados satisfaciendo a sus clientes alcanzando los objetivos propuestos, al implementar una misión, visión, metas, lo cual se optimizará el desarrollo y crecimiento empresarial.

1.2.4.1 Aspectos importantes de la estrategia

- ✚ Al no definir una estrategia condenaríamos a la empresa a no cumplir sus objetivos propuestos.
- ✚ Para poder determinar los objetivos.
- ✚ Las estrategias que se han planteado son para alcanzar los objetivos gracias a la toma de decisiones.
- ✚ Fomenta una mejor elección de las decisiones que se van a tomar.
- ✚ Para poder ser más competitivo en un mercado abierto.
- ✚ Ayuda a solucionar problemas internos y externos creativos de manera ingeniosa.

1.2.4.2 Formulación de las Estrategias

Al momento de formular estrategias se deben tener en cuenta el planteamiento de los objetivos a alcanzar. Para poder determinar estos objetivos se debe realizar un estudio previo de la situación interna y externa de la empresa conociendo su entorno para poder dar paso a la valoración y elección de las estrategias se determinan el estudio y evaluación de las estrategias optando por la más precisa para la empresa.

Mientras los gerentes formulan estrategias, deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos. Existen tres tipos principales de estrategias que formulan los gerentes: corporativas, de negocio y funcionales. (Robbins y Coulter, 2010)

1.2.4.3 Tipos de estrategias:

Una estrategia corporativa

Se puede definir la eficacia con la que enfrenta a la competencia por medio de nuevas formas de producir o diversificación, integración vertical, y como poder guiar a la empresa teniendo un alcance global comprometiendo a los integrantes de la empresa para su cumplimiento.

Es aquella que especifica en cuáles negocios entrará la compañía o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización. (Robbins y Coulter, 2010)

Una estrategia de competitividad

Para poder determinar una estrategia competitiva se logrará a través de la forma en la que competirá en el mercado que se desarrolla, mostrando sus productos y servicios que ofrece de una forma diferente y que otras empresas no lo hacen, obteniendo un rendimiento eficiente de la empresa y diferenciándose de la competencia.

Es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios. Para una pequeña organización con una sola línea de negocios o para una gran organización que no se ha diversificado en mercados o productos diferentes, la estrategia de competitividad describe la forma en que competirá en su mercado principal o primario. (Robbins y Coulter, 2010)

Al hablar de estrategias de competitividad también obtenemos a las siguientes:

- Estrategia de liderazgo en costos
- Estrategia de diferenciación
- Estrategia de enfoque

1.2.5 La planificación estratégica

Cuando concretamos la planificación estratégica podemos determinar el escenario obteniendo, la situación de la empresa guiándonos en un procedimiento para tomar decisiones oportunas,

empezando por analizar la información adecuada interna y externa, para pronosticar y mejorar el nivel de competitividad.

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (Gómez, 2008)

Un Plan Estratégico se enfoca al logro de metas que tiene como fin la empresa utilizando herramientas para el planteamiento de objetivos y estrategias en la que se asignan recursos para el procesamiento y análisis de datos al alcanzar un alto nivel de claridad y lealtad de sus clientes.

1.2.5.1 Para que se utiliza la planificación estratégica

Mitiga los riesgos que son originados de forma natural aprovechando los recursos disponibles de la empresa para optimizar la eficiencia y eficacia y logro de los objetivos.

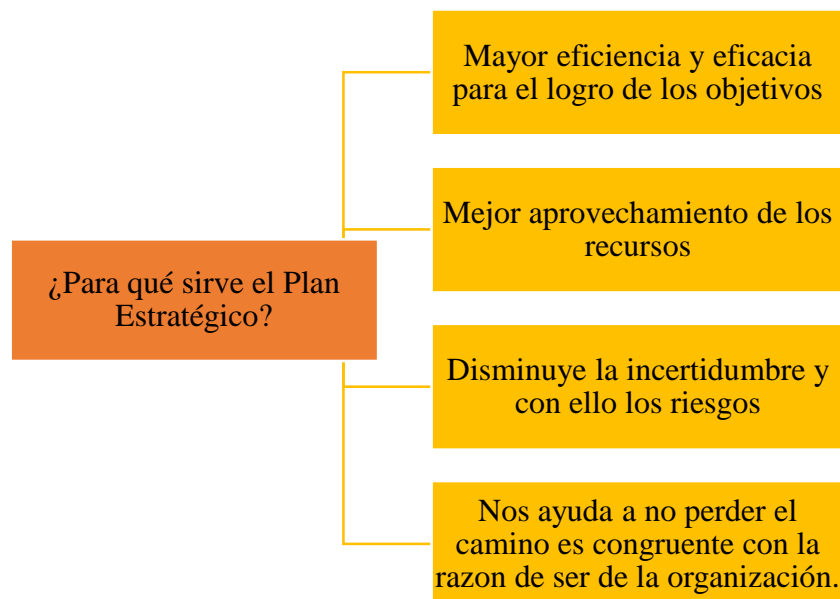


Gráfico 3-1: Utilidad del Plan Estratégico

Fuente: (Lerna y Bárcena, 2012)

Realizado por: Borja, J 2019

1.2.5.2 *Objetivos de la Planeación Estratégica.*

Para definir los objetivos estratégicos nos basamos en varias teorías y en la toma de decisiones oportuna.

El objetivo de la planificación Estratégica consiste en desarrollar un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma. (Rojas, 2017)

Los objetivos que persigue una planificación estratégica son:

- Verificar y concretar la visión con los objetivos y valores de la empresa para fortalecerla.
- Incorporar a los empleados en el crecimiento de la empresa lo cual mejorara su compromiso con la misma.
- Determinar estrategias y metas para cumplirlas en un tiempo determinado
- Minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades, tomando conciencia del entorno que rodea a la empresa y los diferentes factores que la afectan.
- Reforzar las fortalezas y mitigar las debilidades para que la empresa pueda surgir.

1.2.5.3 *Características de la Planificación Estratégica*

La planificación Estratégica se caracteriza porque:

- ✚ Debe permanecer estático en un plazo de 5 años aproximadamente porque es el encargado de disminuir el riesgo por medio de alternativas al determinar la situación actual y futura.
- ✚ Indagar y plantear metas fijas comprometiendo desde un inicio a sus colaboradores en el cumplimiento y alcance de las mismas.
- ✚ La persona responsable de la toma de decisiones será el responsable de vincular a toda la organización haciéndola una sola.
- ✚ Confiabilidad en el diseño de los objetivos por medio de información precisa y confiable y oportuna determinando las metas claras de hacia dónde se quiere llegar.
- ✚ Determinar el proceso de planeación con un énfasis en el ¿Qué hacer? y ¿Cómo realizarlo? Teniendo en claro la determinación de metas lo que permitirá un mejor manejo en la orientación estratégica.
- ✚ Principalmente la planificación estratégica debe ser flexible al momento de ejecutar cambios necesarios para la empresa lo que permitirá ajustarse a los cambios y escenarios en el entorno en el que se vaya a desarrollar.

- ✚ Realizar un análisis general considerando diferentes entornos como son el social, económico, político, tecnológico y cultural lo que permitirá tener una visión clara para poder interpretar a los fenómenos que acontecen en el exterior.
- ✚ Realizar un seguimiento e interpretación en base a la ejecución del plan estratégico para obtener la información del resultado con las metas planteadas y la evolución que se ha obtenido a partir del planteamiento de estrategias.

1.2.5.4 Componentes de la planificación estratégica

Los componentes de la planificación estratégica son los siguientes:

A) *La misión estratégica*

Cuando se elabora la misión la detallamos utilizando expresiones adecuadas para determinar el objetivo vigente en la empresa descubriendo su propósito al entregar los servicios que pretende satisfacer al cliente y al mercado que se quiere llegar destacando lo que somos, lo que hacemos y por qué estamos aquí a través de valores planteados.

Una declaración de misión describir el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Una declaración de misión bien planteada debe utilizar un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad. (Thomson, Strickland y GAMBLE, 2012)

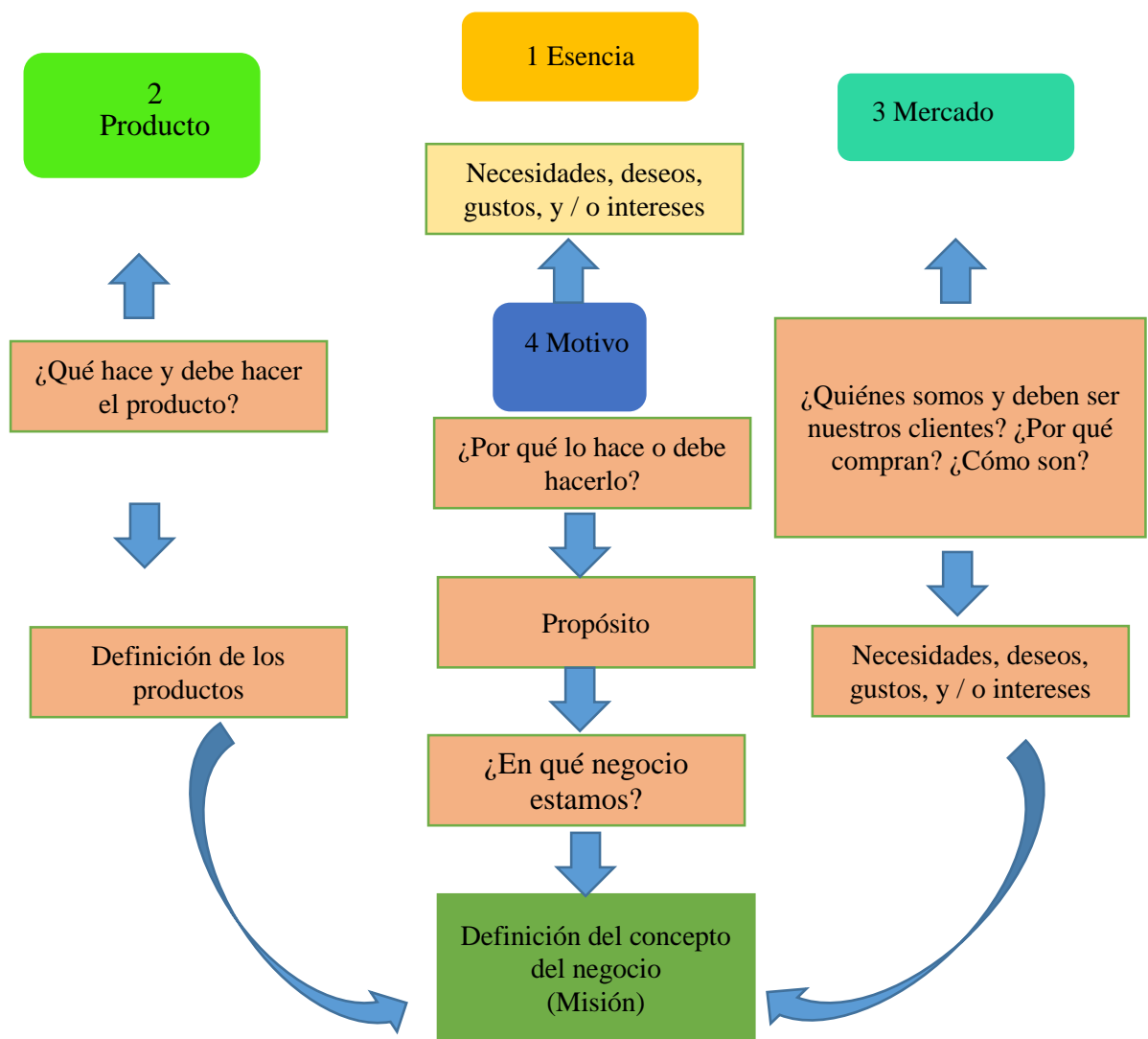


Gráfico 4-1: Proceso para definir la misión del negocio

Fuente: (Lerna y Bárcena, 2012)

Realizado por: Borja, J. 2019

En la misión hay tener en cuenta diferentes características que nos conducirá hacia donde se quiere llegar sin correr el riesgo de fracasar al no determinar el rumbo fijo.

Para definir la misión Lerna Y Bárcena explica que se debe conocer:

- Nombre o razón social de la empresa
- Giro de la empresa
- Tipo de personalidad jurídica
- Por qué motivo fue creada
- Identidad ¿Qué y cómo se distingue la empresa de otras similares? (Lerna y Bárcena, 2012)

B) La visión estratégica

La visión estratégica ayuda a proyectar las aspiraciones futuras para la empresa, basándose hacia donde se dirige y garantizar que es factible para la empresa encaminarse a este proceso y poder cumplirlo, mediante un diseño estratégico aplicándolo en un largo plazo lo cual debe estar desarrollada bajo parámetros adecuados. Una herramienta importante que se puede utilizar es comunicar la visión al personal para que se sienta comprometido en el crecimiento y direccionamiento de la empresa.

Las opiniones y conclusiones de la alta administración sobre el rumbo de la compañía en el largo plazo y sobre la mezcla de producto, mercado, cliente, tecnología que parezca óptima para el futuro constituye la visión estratégica de la empresa. Esta visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar adonde vamos” y las razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. (Thomson, Strickland y GAMBLE, 2012)

Al especificar la visión determinaremos a donde queremos llegar anticipándonos a un futuro, formulando estrategias para lograr adentrarse en otros mercados, incrementando la rentabilidad y mejorar los niveles de competitividad empresarial.

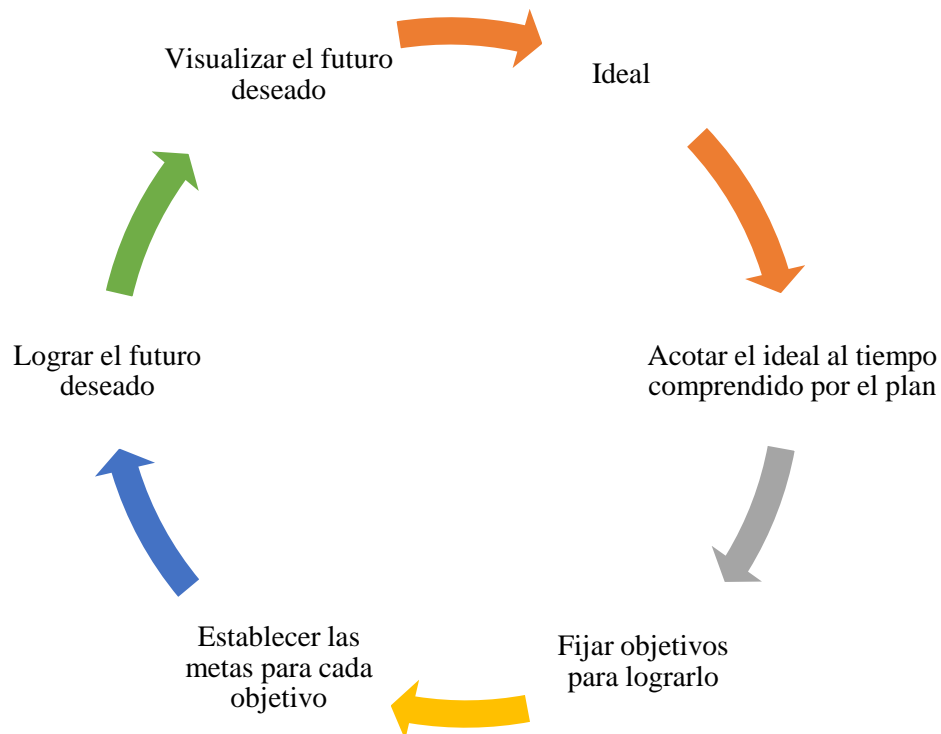


Gráfico 5-1: Visión del futuro

Fuente: (Lerna y Bárcena, 2012)

Realizado por: Borja, J 2019

Características de la visión

La visión tiene que ser oportuna y sensata para realizarla se debe utilizar determinados componentes para guiar a la empresa hacia dónde quiere llegar con un determinado tiempo.

- Determinar el futuro que quiere alcanzar la organización.
- En el lapso de tiempo determinado en donde aspiro que este la organización.
- Al final del lapso de tiempo establecido que quiero que la organización ejerza.
- Detallar la visión que se obtuvo para la empresa en el tiempo determinado.

C) Lo valores

Al determinan los valores para una empresa se debe implantar una cultura interna basándose en creencias y características que se tiene como expectativa cumpliendo con sus colaboradores para encaminarse a la misión y visión. Para Lerna Y Bárcena los objetivos “Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollara el comportamiento cotidiano” (p 41) (Lerna y Bárcena, 2012).

Características de los valores empresariales

- Analizar las creencias básicas y determinar los valores positivos.
- Se deben socializar a los empleados de la empresa.
- Para que la empresa pueda expresar una buena imagen los valores deben ser cumplidos obligatoriamente.
- Son esenciales al dar sentido a donde se dirige la empresa y lo que se desea alcanzar.

Luego de comprender los valores y obligaciones de la empresa es aceptable diseñar los objetivos determinando la conducta interna y externa de la empresa.

D) Establecimiento de objetivos

Cuando se establece objetivos para la empresa se tendrá en cuenta la maximización de la eficiencia, eficacia, competitividad y la calidad para alcanzarlo en un plazo de tiempo determinado. Tendrán que ser definidos para cada área estratégica en los cuales se enfocara el mayor esfuerzo, siendo factible para la empresa en un tiempo determinado.

Al momento de establecer objetivos hay que tomar en cuenta que son la base para fundamentar la planeación y transformar la visión y misión en un camino para guiarnos al desempeño empresarial desarrollándose en un tiempo determinado midiendo los resultados obtenidos por medio de planes propuestos. “Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (p28). (Thomson, Strickland y GAMBLE, 2012)

Características de los objetivos

- Determinarlos en un lapso de tiempo
- Tener características que sean aceptadas por los integrantes de la empresa
- Tienen que ser obligatoriamente cumplidos.
- Deben ser cuantificables en el tiempo.
- Dirigidos a la conveniencia y rentabilidad de la empresa.
- Socializar a todos los empleados y que sean parte del cambio empresarial.
- Se definen los objetivos con la consecución que oriente al cumplimiento de la visión.



Gráfico 6-1: Características de los objetivos

Fuente: (Lerna y Bárcena, 2012)

Realizado por: Borja, J 2019

E) Cumplimiento de metas

Se conoce como metas a los resultados alcanzados a corto plazo, ayudando a medir los efectos siendo la base de la planeación mientras más metas planteadas sean cumplidas, se estará cumpliendo con los objetivos propuestos. Plata asegura que una meta es el:” Escenario y presupuesto futuro próximo que desea alcanzar la organización. Puede ser sinónimo de objetivo y de futurible, su diferencia se encuentra en la limitación en el tiempo (corto plazo)” (p 28) (Plata, 2017).

Análisis interno

Determina a las fortalezas que posee la institución o empresa y las debilidades identificando sus competencias y factores que existen en la empresa contando con los recursos que dispone lo cual nos ayudara a conocer su situación y capacidad.

Luego de localizar las fortalezas y debilidades se podrá diseñar estrategias que ayuden a mejorar las fortalezas y contrarrestar las debilidades, determinar la capacidad de resistencia que tiene la empresa si en tal caso fracasa la estrategia.

Ahora pasaremos al análisis interno, el cual proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los recursos de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Son lo “que” la organización tiene. Por otro lado, las capacidades son las aptitudes y habilidades para realizar las actividades necesarias de un negocio (“cómo” se realiza un trabajo). Las capacidades que generan el mayor valor para la compañía se conocen como habilidades clave.¹⁰ Tanto los recursos como las habilidades clave determinan las armas competitivas de la organización. (Thomson, Strickland y GAMBLE, 2012)

Análisis externo

Determina las causas y localiza las amenazas y oportunidades que posee la empresa dando como resultado un estudio de los competidores actuales y futuros, el impacto que puedan ocasionar ciertos eventos que están fuera del control de la empresa. Ayuda a encontrar las fortalezas que posee para que sean aprovechadas y hacer frente a las amenazas, reduciendo al máximo sus efectos.

Todas las empresas operan en un ambiente mayor que rebasa con mucho la industria en que opera; este macro ambiente incluye siete componentes principales: características demográficas; valores y estilos de vida de la sociedad; factores legales, políticos y regulatorios; factores ecológicos y medioambientales; factores tecnológicos; condiciones económicas generales, y fuerzas globales. Cada componente tiene potencial para afectar al ambiente competitivo y de la industria en que opera la empresa, aunque es probable que algunos tengan un efecto más importante que otros. (Thomson, Strickland y GAMBLE, 2012)

Análisis FODA (DOFA)

El análisis FODA (DOFA) es el proceso por el cual intervienen las siglas de la palabra como son debilidades, oportunidades, en un ambiente interno con las fortalezas y amenazas que se determinan en el ambiente externo de la empresa llegando a determinar su situación actual, ayudando a la identificación de las áreas potenciales que maximizan el proceso del desarrollo empresarial y minimizan el riesgo de impactos negativos a la empresa.

DOFA es la sigla de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. (Serna, 2008)

Este instrumento es utilizado para el desarrollo de estrategias, perfeccionar en el entorno interno y competir en el entorno externo mitigando riesgos para que el impacto no sea fuerte.

¿Cómo se realiza el análisis DOFA?

Las características de la empresa se lo analizan y fijan estrategias para frenar posibles impactos que anteriormente no han sido detectados.

Se deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad. (Serna, 2008)

Tener claro los efectos que producirán ciertos eventos a nivel interno y externo, con lo cual pondrá énfasis en potenciar las debilidades y amenazas, aprovechar las oportunidades en su totalidad y fortalezas que logren a encaminar el cumplimiento de la misión y visión. Crear los valores pertinentes para hacer frente a efectos negativos.

Consiste en la estructuración de un análisis interno de la empresa, enumerando sus Debilidades, y Fortalezas y otro análisis externo, especificando igualmente sus Oportunidades y Amenazas, para luego redactar estrategias que transformen convertir las Debilidades en Fortalezas y además permitan el máximo aprovechamiento de las Oportunidades y la reducción al mínimo de las Amenazas. (Rojas, 2017)

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Enfoque de la investigación

El presente trabajo tiene como objeto de estudio la Constructora “Andina” para lo cual se realizará un enfoque mixto con el fin de utilizar métodos sistemáticos y empíricos que constituyen la recopilación y estudio de los datos cualitativos y cuantitativos, para lograr interpretar la información obtenida para comprender mejor la situación por la que atraviesa la empresa.

Un factor adicional que ha detonado la necesidad de utilizar los métodos mixtos es la naturaleza compleja de la gran mayoría de los fenómenos o problemas de investigación abordados en las distintas ciencias. Éstos representan o están constituidos por dos realidades, una objetiva y la otra subjetiva. (R Sampieri, C Fernández y M Baptista, 2014)

La variedad de fenómenos que acontecen en un ambiente depende de las realidades objetivas como la estructura de la empresa, áreas en las que se desarrolla el trabajo, con el personal y todo lo demás que se puede tocar, pero también existe la realidad subjetiva como la vivencia diaria, sentimientos como la ira, envidia, amistad y el ambiente en el que se desenvuelve el trabajo en la empresa.

2.1.1 Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo está fundamentado en la recopilación y determinación de análisis de los datos obtenidos con el fin de perfeccionar y encontrar solución a las preguntas de investigación planteadas y poder interpretar sus respuestas.

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (R Sampieri, C Fernández y M Baptista, 2014)

2.1.2 *Enfoque cuantitativo*

Se puede determinar que en el “Enfoque cuantitativo utiliza la recopilación de datos para comprobar hipótesis en base a la medición numérica y análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. (R Sampieri, C Fernández y M Baptista, 2014) Siendo este método un conjunto de procesos no se puede evitar los pasos con lo cual debemos plantear un supuesto para poder comprobarlo a través de la tabulación de datos.

2.2 Nivel de la investigación

2.2.1 *Exploratoria*

Sampieri (2014) nos explica que los “Estudios exploratorios Se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso”. Lo que nos permite aproximarnos a acontecimientos poco comunes en temas concretos que no se han examinado para determinar la situación por la cual atraviesa la Empresa Constructora Andina.

2.2.2 *Descriptiva*

Según estudios realizados se determina que los “Estudios descriptivos busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (R Sampieri, C Fernández y M Baptista, 2014) En este caso al someter a un análisis se detallará características y perfiles personales precisando las dimensiones de los acontecimientos. Para plantear la investigación descriptiva se procederá al análisis actual de la Empresa Constructora Andina por medio de la matriz FODA la que será de gran ayuda para analizar los factores que son claves para alcanzar el éxito y contrarrestar los acontecimientos malos con el planteamiento de factores estratégicos.

2.2.3 *Explicativa*

Para determinar de manera explicativa se ha definido que “Los estudios explicativos Pretenden establecer las causas de los sucesos o fenómenos que se estudian”. (R Sampieri, C Fernández y M Baptista, 2014). Se focalizan un poco más que la descripción de acontecimientos, se centran en responder las causas de acontecimientos y eventos tanto físicos como sociales centrándose en determinar la causa del porque se produce.

Con este tipo de investigación se determinará un método destacado de recolección de datos dando relevancia a la situación en la empresa.

2.3 Diseño de la investigación

2.3.1 *Diseño no Experimental*

El diseño de investigación experimental asegura que: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (R Sampieri, C Fernández y M Baptista, 2014) Las variables independientes no varían y no se las puede manipular solo se enfocan a la observación de las situaciones ya existentes y el análisis que se les aplican por medio de encuestas.

Realizándolo en el mismo medio sin alterar las situaciones de la empresa ni trasladarse a un laboratorio o medio controlado, determinando relaciones de causas y efectos lo cual se sacará las conclusiones correspondientes.

2.4 Tipo de estudio

El tipo de estudio aplicado en el siguiente trabajo de investigación es:

2.4.1 *Documental*

Al aplicar la investigación documental se efectuó la revisión de los libros, sitios web, artículos científicos, y revistas lo que permitió el desarrollo del marco teórico y diversas teorías para explorar, profundizar y respaldar científicamente esta investigación que se basa en el plan estratégico interpretado por diferentes autores para desarrollar la propuesta y la resolución del problema de investigación.

2.4.2 *De campo*

Se aplicará la investigación de campo en esta investigación puesto que se llevará a cabo en la empresa que es el objeto de estudio, a través de una entrevista directa con el gerente de la Empresa Constructora Andina, la aplicación de encuestas y observación directa a los empleados extrayendo la información necesaria

2.5 Población y muestra

2.5.1 Población

La población es: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (R Sampieri, C Fernández y M Baptista, 2014). Al realizar esta investigación se considera a la población como el número total de 16 empleados que laboran en la Empresa Constructora Andina como lo detalla la siguiente tabla.

Tabla 1-2: Población de la Empresa Constructora Andina

Cargo en el que se desenvuelve	Número de empleados
Gerente general	1
Dirección del personal	2
Jefe de Grupo	2
Pintores	2
Soldadores	3
Ayudantes	3
Chofer	2
Bodeguero	2

Fuente: Entrevista Gerente

Realizado por: Borja, J. 2019

2.5.2 Muestra

Para determinar la muestra en esta investigación no se procederá a la utilización de ninguna fórmula porque se aplicará la población reducida y se trabajara con el 100% de esta población, es decir con los 16 empleados.

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimentos). El interés es que la muestra sea estadísticamente representativa. (R Sampieri, C Fernández y M Baptista, 2014)

2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación

2.6.1 Métodos

Los métodos utilizados en el proceso de la investigación son:

2.6.1.1 Método Deductivo

En la presente investigación se utiliza este método para el desarrollo del marco teórico que llega a ser indispensable en la comprensión del problema y dar las posibles soluciones directas al mismo partiendo de lo general a un punto importante o particular ejecutando los objetivos planteados.

2.6.1.2 Método Inductivo

Para utilizar este método se analizará los diferentes factores utilizando el razonamiento se determinará las conclusiones de carácter general ayudando a dar la solución al marco propositivo en esta investigación.

2.6.2 Técnicas

Para la recopilación de la información necesaria al desarrollar esta investigación por medio de la observación directa aplicando una entrevista al gerente y encuestas a los empleados de la “Empresa Constructora Andina”.

2.6.2.1 Encuesta

Las encuestas nos ayudan a determinar información relevante para la investigación interiorizando en los problemas existentes conformados por preguntas abiertas y cerradas.

Grupo de preguntas acorde a una o más variables que se miden o analizan.

Preguntas cerradas

Conjunto de opciones que tienen la respuesta previamente definidas. Siendo más sencillo de comparar y examinar.

Preguntas abiertas

No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas. (R Sampieri, C Fernández y M Baptista, 2014)

2.6.2.2 Entrevista

En la entrevista se lo dirige a una persona que dispone de más capacidad de respuesta o de alta jerarquía en la empresa para que proporcione la información necesaria en la investigación.

La clave de las entrevistas es que una persona asignada se encargue de realizar el cuestionario al gerente de la empresa. Tratando de resultar en forma de filtro. Si la pregunta se va a presentar de forma oral, no debe tener más de cinco opciones de respuesta, ya que por encima de este límite se suelen olvidar las primeras.

2.6.2.3 Observación directa

Se aplica este método para la recopilación de datos importantes enfocándose al objeto de estudio y el ambiente en el que se desenvuelve sin alterarlos. Realizando visitas a la empresa lo que ha permitido tener una idea clara de las actividades que se realizan identificando los problemas existentes para dar posibles soluciones con las estrategias que se plantearan en la Planificación Estratégica.

2.6.3 Instrumentos

2.6.3.1 Cuestionario

La encuesta se lo realizara a los integrantes de la empresa para poder determinar posibles problemas encontrados y tratar de dar solución al problema encontrado, y analizar las posibles estrategias que se ejecuten en el transcurso de la investigación.

2.6.3.2 Guía de entrevista

La entrevista se dirigirá al gerente general de la empresa Constructora Andina para poder determinar el estado por el cual se encuentra atravesando la empresa y se pudo establecer el problema para plantear objetivos y continuar con la investigación.

2.7 Idea a defender

Al llevar a cabo el diseño del Plan estratégico la empresa “Constructora Andina” podrá integrarse a un mercado más amplio mejorando su rentabilidad.

2.8 Variables

2.8.1 *Variable dependiente*

Incrementar su rentabilidad proporcionando trabajo en el sector constructor de la ciudad de Riobamba.

2.8.2 *Variable independiente*

Plan estratégico

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Resultados de la guía de entrevista.

1. ¿Constructora Andina cuenta con un Plan Estratégico?

Nuestra empresa no goza de los beneficios de un plan estratégico vigente por lo cual se ha tenido dificultades para determinar hacia donde se quiere llegar en un futuro y no ha permitido un planteamiento de objetivos, metas, estrategias y valores para guiarnos a la excelencia y una toma de decisiones correcta.

2. ¿Señor gerente cree usted que la existencia del plan estratégico es una herramienta importante para Constructora Andina? Por que

Un plan estratégico es una herramienta necesaria con la cual Constructora Andina podrá garantizar calidad y fortalecimiento de ventajas competitivas aprovechando el potencial que se tiene, tomando las decisiones que sean correctas que son claves para el éxito empresarial.

3. ¿Qué ventajas tendría Constructora Andina con el plan estratégico?

Se podría mitigar los riesgos y prepararnos para acontecimientos futuros, teniendo un mejor rendimiento de los recursos propios al tener una visión clara de factores que afectan a la empresa para adentrarnos con ventajas competitivas en el mercado del sector constructor.

4. ¿Conoce los problemas internos y externos de Constructora Andina y que tiene que minimizar?

Se ha podido evidenciar algunos factores internos como son la falta de capacitación a los empleados, falta de publicidad de la empresa y no tener un plan estratégico. En el caso de los factores externos son muchos, pero no se ha determinado a fondo el impacto que ha tenido frente a la constructora porque no ha existido un análisis respectivo de cada uno de ellos tanto en el ambiente interno como en el ambiente externo.

5. ¿Indique como es el ambiente laboral de Constructora Andina?

El ambiente laboral en el que se desenvuelve la Constructora Andina ha demostrado compromiso y respeto, pero no se ha presentado valores empresariales con una misión y visión para mejorarlo

para que guíen el camino al éxito de la empresa e incrementen el compromiso que los empleados tienen con la empresa en las actividades que realizan.

6. ¿En la situación actual de Constructora Andina se observa pérdida o ganancia?

La empresa ha tenido un crecimiento en ventas debido a los servicios que se han brindado y la calidad de las obras que se entregan teniendo puntos a su favor para fidelizar a sus clientes.

7. ¿Cuál es la posición competitiva de Constructora Andina frente a la competencia?

El brindar un servicio nuevo al realizar las obras como por ejemplo para la construcción de casas sismo resistentes, el diseño cálculo y construcción de estructuras con materiales de calidad. Por otro lado, también se ha entregado valores agregados como obsequio a los clientes al culminar con una obra.

8. ¿Cuál es el grado de satisfacción de sus clientes?

El grado de satisfacción de los clientes se ha demostrado en cada obra realizada con compromiso y responsabilidad brindando valores agregados al culminarlas dando como resultado un cliente satisfecho y la fidelidad que proporcionan la entrada de nuevos clientes gracias a las recomendaciones por parte de aquellos clientes satisfechos.

9. ¿Con que nivel tecnológico cuenta su empresa?

La tecnología que se ha estado utilizando en la empresa no es la más actualizada por cual se podría evidenciar que nos hace falta implementar nueva tecnología de punta para que el servicio brindado sea más eficiente y eficaz.

10. ¿Cree que es necesario la implementación de estrategias para el desarrollo empresarial?

Si es necesaria la implementación de estrategias porque permiten minimizar acontecimientos inesperados a la empresa, permitiendo ser más competitiva y explotando al máximo los recursos llegando a tomar decisiones con las cuales se obtendrán los mejores resultados y el cumplimiento de objetivos.

11. ¿El personal de Constructora Andina es capacitado en el área que labora?

En la empresa la capacitación que se brinda a los empleados se lo realiza mediante charlas de seguridad industrial y control de calidad, aunque se cree que no es la suficiente.

3.1.1 Resultados de la encuesta

Las encuestas realizadas a los empleados de la Empresa Constructora Andina fueron con el fin de recopilar información directa con el personal para el diagnóstico actual.

1. ¿La empresa constructora Andina dispone de un Plan Estratégico?

Tabla 1-3: Plan estratégico

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Entrevistas realizadas

Realizado por: Borja, J. 2019



Gráfico 1-3: Plan Estratégico

Fuente: Entrevistas realizadas

Realizado por: Borja, J. 2019

Análisis

De los empleados encuestados se obtuvo que el 100% no conoce de un plan estratégico lo cual no se ha podido fijar en concreto los objetivos, metas y valores que se apliquen a la empresa lo cual permitirá mejorar los niveles de competitividad por medio de estrategias planteadas efectuando una mejor toma de decisiones por parte del gerente.

2. ¿Cree que es apropiada la gestión administrativa que posee de la empresa?

Tabla 2-3: Gestión Administrativa

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	37%
No	10	63%
Total	16	100%

Fuente: Entrevistas realizadas
Realizado por: Borja, J. 2019

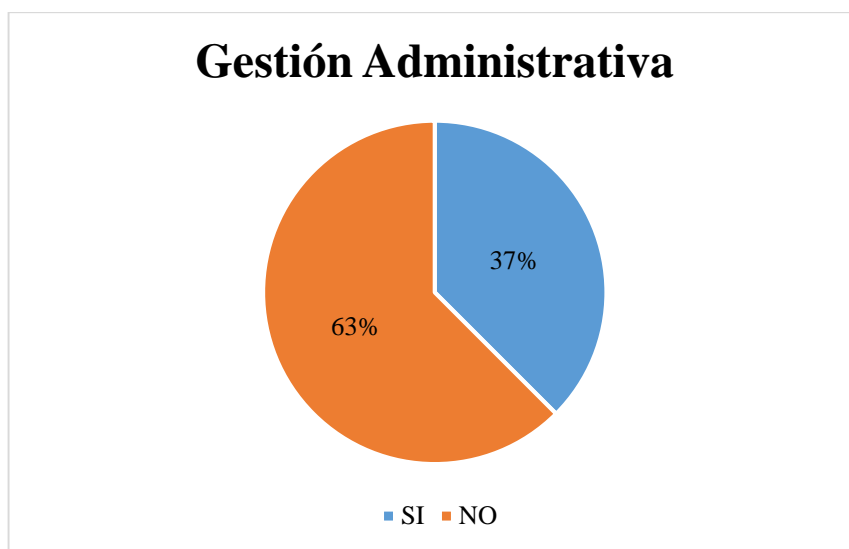


Gráfico 2-3: Gestión Administrativa

Fuente: Entrevistas realizadas
Realizado por: Borja, J. 2019

Análisis

En la encuesta realizada se obtuvo un 37% de los encuestados determinaron que la gestión administrativa que posee la empresa es adecuada mientras que un 63 % respondieron que no existe una correcta gestión administrativa por ende podemos decir que la empresa deberá mejorar y desarrollar mecanismos de funcionamiento lo cual se restablecerá la competitividad y productividad.

3. ¿La empresa le ha dado a conocer sus objetivos empresariales?

Tabla 3-3: Objetivos Empresariales

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	50 %
No	8	50 %
Total	16	100%

Fuente: Entrevistas realizadas

Realizado por: Borja, J. 2019



Gráfico 3-3: Objetivos Empresariales

Fuente: Entrevistas realizadas

Realizado por: Borja, J. 2019

Análisis

Los resultados de la encuesta es que el 50% de empleados dicen que la empresa si ha dado a conocer sus objetivos empresariales, pero así también el otro 50% desconocen de estos objetivos, lo cual se puede determinar que solo se los ha realizado de manera empírica lo que no permite ver hacia dónde quiere llegar la empresa y que se debe cumplir para lograrlo.

4. ¿Conoce la visión y misión de la empresa?

Tabla 4- 3: Visión y misión Empresarial

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	16	100%
Total	16	100%

Fuente: Entrevistas realizadas
Realizado por: Borja, J. 2019

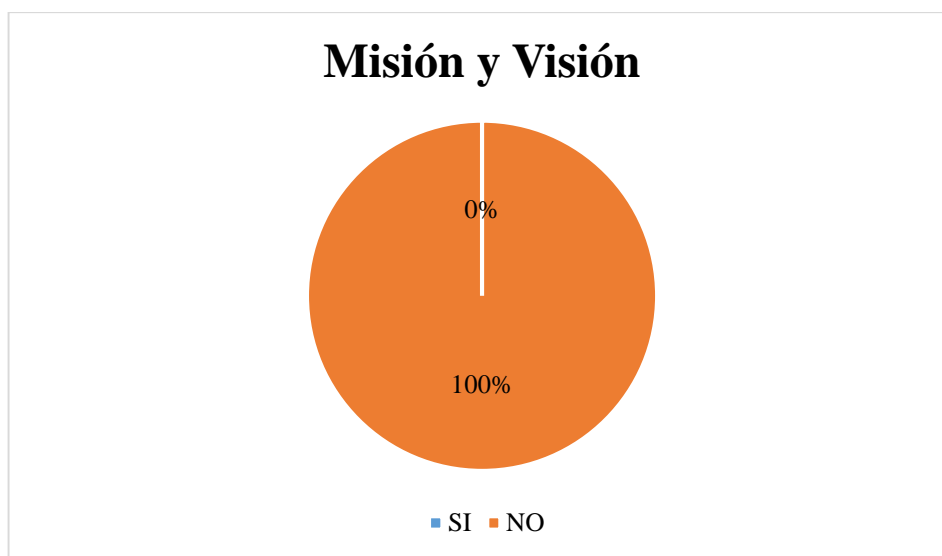


Gráfico 4-3: Misión y Visión Empresariales

Fuente: Entrevistas realizadas
Realizado por: Borja, J. 2019

Análisis

En la encuesta que se ha realizado al personal concluimos que el 100% no conoce la misión y visión empresarial. Llegando a ser indispensable el establecimiento de las mismas para determinar hacia donde se está dirigiendo el empeño de los empleados cual es la razón de ser y hacia dónde quiere llegar en un futuro la empresa.

5. ¿La empresa Constructora Andina presenta un plan de capacitación?

Tabla 5-3: Capacitación

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	44%
No	9	56%
Total	16	100%

Fuente: Entrevistas realizadas
Realizado por: Borja, J. 2019

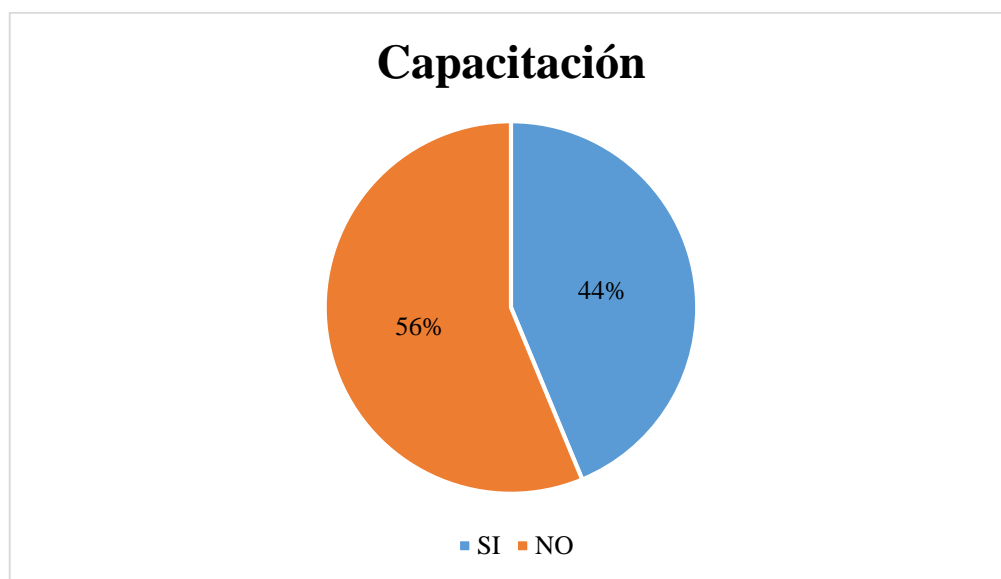


Gráfico 5-3: Capacitaciones

Fuente: Entrevistas realizadas
Realizado por: Borja, J. 2019

Análisis

El 44% de los empleados encuestados respondieron que la empresa si les brinda capacitación en diferentes temas así también el 56% de los empleados ha respondido que no les dan la capacitación necesaria. Lo cual incide en que el personal no está totalmente capacitado y solo está en conocimientos básicos lo que provoca una ineficiencia en el correcto desenvolvimiento de sus actividades.

6. ¿La empresa Constructora Andina brinda siempre un buen servicio a sus clientes?

Tabla 6-3: Servicio Empresarial

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	16	100%
No	0	0%
Total	16	100%

Fuente: Entrevistas realizadas
Realizado por: Borja, J. 2019



Gráfico 6-3: Servicio Empresariales

Fuente: Entrevistas realizadas
Realizado por: Borja, J. 2019

Análisis

El 100% del total de los encuestados confirman que el servicio que brinda la empresa a sus clientes es considerablemente de calidad lo que proporciona un direccionamiento empresarial hacia el crecimiento.

7. ¿La distribución de las áreas de trabajo es apropiada para desempeñar sus labores diarias?

Tabla 7-3: Distribución de áreas de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	87%
No	2	13%
Total	16	100%

Fuente: Entrevistas realizadas

Realizado por: Borja, J. 2019

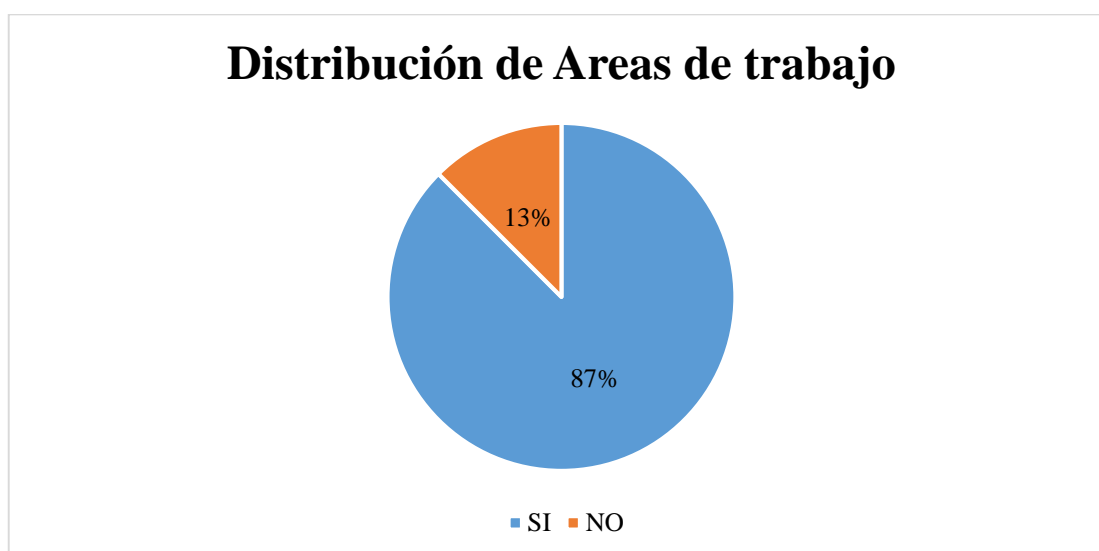


Gráfico 7-3: Distribución de áreas de trabajo

Fuente: Entrevistas realizadas

Realizado por: Borja, J. 2019

Análisis

El 87% de trabajadores encuestados confirman que la empresa Constructora Andina dispone de áreas de trabajo apropiadas para el funcionamiento empresarial, mientras que el 13% observó que la distribución de las áreas de trabajo no es la mejor y puede mejorarlo por lo tanto la correcta distribución de áreas es el elemento primordial para ser eficientes y eficaces al brindar sus servicios y cumplir con sus actividades.

8. ¿La empresa cuenta con el personal suficiente y capacitado?

Tabla 8-3: Personal suficiente y capacitado

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	33%
No	9	67%
Total	16	100%

Fuente: Entrevistas realizadas

Realizado por: Borja, J. 2019

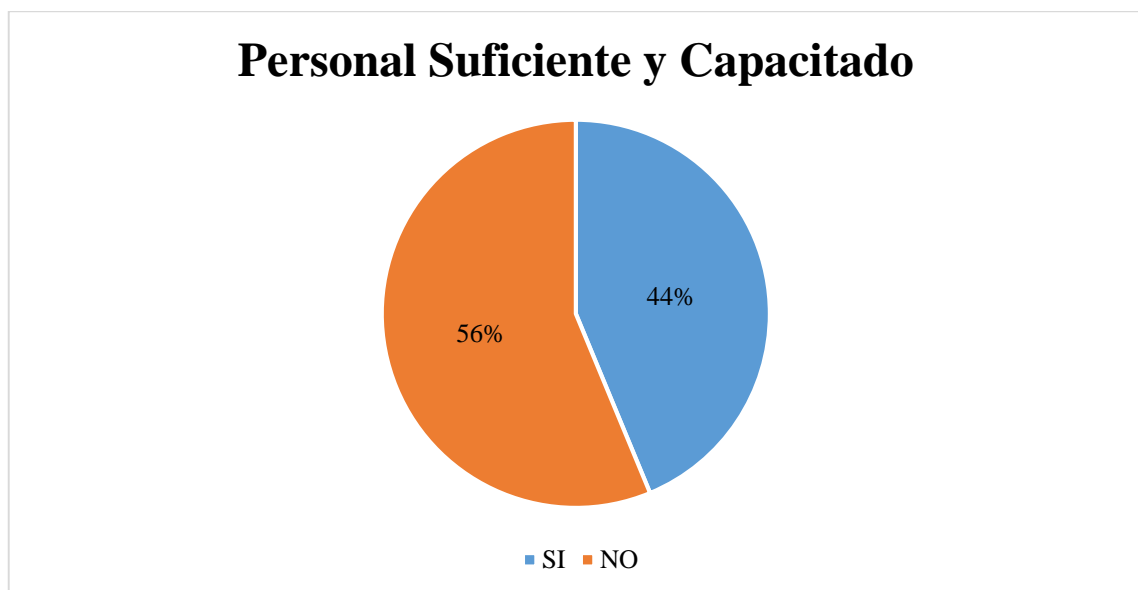


Gráfico 8-3: Personal suficiente y capacitado

Fuente: Entrevistas realizadas

Realizado por: Borja, J. 2019

Análisis

El 44% de personas encuestados afirman que el personal con el que la empresa cuenta es suficiente y capacitado para realizar todas las actividades requeridas para brindar un buen servicio mientras que el 56% de trabajadores afirma que falta capacitación en sus empleados lo cual no ayudara para desempeñarse de mejor manera.

9. ¿Recibe incentivos para elevar su desempeño?

Tabla 9-3: Visión y misión Empresarial

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	50%
No	8	50%
Total	16	100%

Fuente: Entrevistas realizadas

Realizado por: Borja, J. 2019

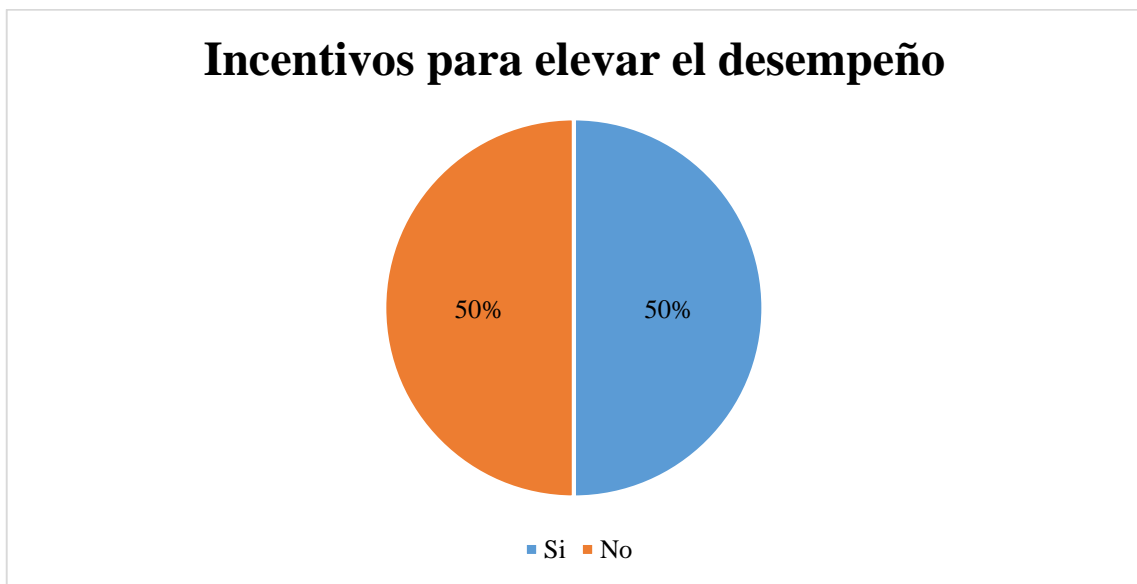


Gráfico 9-3: Incentivos para elevar el desempeño

Fuente: Entrevistas realizadas

Realizado por: Borja, J. 2019

Análisis

El 50% del personal encuestado determina que la empresa Constructora Andina los incentiva para que sean más productivos en las actividades que realizan, pero también el 50% del personal afirman que no reciben un incentivo para el correcto desempeño de sus actividades y ser más eficientes. Sería conveniente incentivar y motivar a todo el personal con esto se logrará que la empresa tenga un rendimiento eficiente incrementando su rentabilidad empresarial y compromiso de los empleados.

3.2 Discusión de resultados

En la entrevista que se realizó al gerente de la Empresa Constructora Andina ha tenido como resultado que al no contar con un plan estratégico no se ha definido metas, objetivos, estrategias y valores empresariales que ayuden a guiar a la empresa en la toma de decisiones. A causa de este déficit no se ha podido determinar ni analizar los factores internos y externos que lo rodean como las amenazas y debilidades que impactan a la empresa así también para poder aprovechar las oportunidades y fortalezas que dispone a su favor.

El déficit de capacitación a sus empleados aumentara el riesgo de accidentes afectando la eficiencia al cumplir con las actividades propuestas, en el ambiente laboral no se ha promovido valores empresariales que comprometan a los empleados con la empresa.

Al implementar el plan estratégico podemos tener ventajas competitivas que le ayuden a posicionarse en el sector constructor de la ciudad de Riobamba.

En los resultados de las encuestas realizadas al personal de la empresa se ha determinado que la gestión administrativa no ha sido la apropiada para el funcionamiento con lo cual se mejorará su competitividad y productividad. La misión y visión de la empresa no ha sido definida y el direccionamiento empresarial, también se puede ver como resultado que la capacitación que existe no es la suficiente para evitar riesgos en las actividades que se desarrollan.

Se debería promover incentivos y motivación a los empleados para que exista más compromiso con la empresa al realizar las obras y desarrollar sus actividades cotidianas.

3.3 Propuesta

3.3.1 *Diagnostico estratégico*

De acuerdo al estudio de los factores internos y externos de la Empresa Constructora Andina y a través de la matriz DOFA, debilidades y oportunidades que es el ambiente interno de la empresa. Fortalezas y amenazas que pertenecen al ambiente externo, se determinara la situación actual por la cual esta atraviesa.

Con esto se podrá determinar los factores clave que posee la empresa al momento de tomar una decisión y con qué capacidad de respuesta cuenta al enfrentar una posible amenaza, lo cual nos ayudará al planteamiento de estrategias y pronosticar su progreso. A si mismo se podrá aprovechar

de manera eficaz las oportunidades que posee y minimizar en su totalidad las debilidades que rigen en la empresa.

3.3.2 *Identificación de la empresa.*

Descripción de la empresa “Constructora Andina”:

Tabla 10-3: Descripción de la Empresa Constructora Andina

Nombre de la empresa	Constructora Andina
Ubicación	Mariana de Jesús y Ayacucho
Gerente general	Ing. Fausto Alejandro Haro Mancero
Ruc empresarial	0602910788001
Actividad de la empresa	Diseños, construcciones de edificios, viviendas, centros comerciales, coliseos
Número de contacto	0997678522 032940140 faustoharom@hotmail.com

Logotipo



Realizado por: Borja, J. 2019

3.3.3 *Reseña histórica*

La empresa “Constructora Andina” surgió en el año 2003 después que el Ing. Fausto Haro culminó sus estudios en la carrera de Mecánica en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, tenía mucho interés en adentrarse al mundo constructor le surgió la idea innovadora de la creación de una constructora llegando a convertirse en el Gerente General de la misma.

La principal motivación que lo llevó a tomar esta decisión fue la oportunidad de la reconstrucción de una casona en Alausí con un monto aproximado de \$50,0000 que le permitió desarrollar sus destrezas en el área de la construcción ejerciendo con pasión responsabilidad y compromiso incentivando el objetivo de contribuir al desarrollo de la ciudad por medio de diferentes formas sea directa o indirectamente. Esto produjo en él un gran interés lo cual lo hizo involucrarse a fondo en esta área y poseer una empresa propia con pocos empleados al inicio y maquinaria a su gusto para realizar obras de diseño, infraestructuras y casas.


Desde entonces siguió su camino con obras pequeñas y enfocándose también en partes de casas con diferentes materiales como el hierro, aluminio acero y madera entre otras tratando de abrirse mercado en diferentes áreas de la construcción.



En la actualidad la empresa ha ido creciendo al punto de hacer diseños y construcciones de edificios, viviendas, centros comerciales, coliseos y casas sismo resistentes con miras hacia un futuro prometedor ya que se encuentra innovándose día a día la empresa cuenta con 16 empleados que van guiando al éxito de la empresa y ayudándola en su crecimiento.

3.3.4 Giro de la empresa

La empresa Constructora Andina brinda productos y servicios como el diseño cálculo y construcción de proyectos civiles y mecánicos para locales comerciales, naves industriales o viviendas dentro de otros servicios se encuentran el corte y dobles de planchas, tuberías y soldadura MIG, MAG, TIG entre otras más que se utilizan para la unión de piezas.

Tabla 11-3: Productos y servicios

	Productos y servicios
	Acabados de lujo
	Mega estructuras Hierro, Hormigón, Madera, Aluminio, Vidrio.
	Súper estructuras Cálculos responsables y con las normas vigentes
	Corte de plasma, baroladora de tubos y canales, vigas tipo I
	Diseños personalizados en 3D

	Doblado de tubería hasta diámetros de 50 mm
	Casas residenciales

Realizado por: Borja, J. 2019

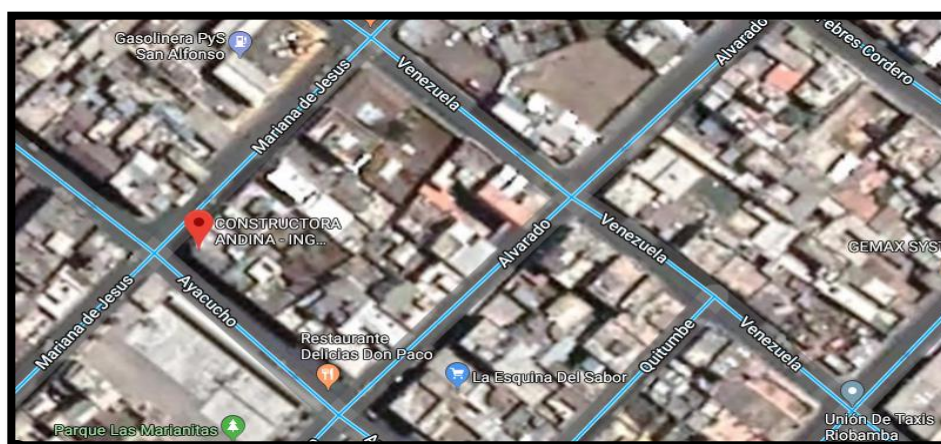
3.3.5 Ubicación Geográfica

La empresa “Constructora Andina” está localizada en:

Tabla 12-3: Ubicación de la empresa

Ubicación	
País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Chimborazo
Cantón	Riobamba
Dirección	Ayacucho y Santa Mariana de Jesús

Realizado por: Borja, J. 2019



Realizado por: Borja, J. 2019

3.3.6 Implicados

Para poder determinar el grupo de implicados que lo conformara e influyen en el análisis estratégico con sus indicadores y métodos para tomar en cuenta y medir el rendimiento de la empresa “Constructora Andina”.

Tabla 13-3: Implicados de la constructora Andina

Implicados	Indicador
Gobierno	<ul style="list-style-type: none">– Aspectos Legales– Impuestos
Empleados	<ul style="list-style-type: none">– Permanencia laboral– Eficiencia en las tareas realizadas
Proveedores	<ul style="list-style-type: none">– Pago a tiempo a sus proveedores– Recolección de insumos justo a tiempo
Cámara de la construcción de Riobamba	<ul style="list-style-type: none">– Cumplimiento de las normativas– Control de calidad de las obras
Clientes	<ul style="list-style-type: none">– Entrega del producto o servicio a tiempo– Calidad y atención de los servicios y productos
Competidores	<ul style="list-style-type: none">– Mejoramiento de la ventaja competitiva– Productos innovadores
Gerente de la empresa	<ul style="list-style-type: none">– Mejorar la toma de decisiones– Planificación y direccionamiento empresarial

Realizado por: Borja, J. 2019

3.4 Análisis Estratégico

3.4.1 Análisis estratégico externo

MACRO ENTORNO

Dimensión Económica

- Inflación
- Producto Interno Bruto (PIB)
- Tasas de Interés
- Variación de precios de la construcción
- Desarrollo del sector constructor.

Dimensión Política

- Leyes de fomento productivo

Dimensión Social

- Población

Dimensión Tecnológica

- Maquinaria antigua

Dimensión Ambiental

- Materiales de la construcción contaminantes.

MICRO ENTORNO

Clientes

- Atención al cliente
- Entrega de obras a tiempo

Competidores

- Competencia con mejor publicidad
- Mayor competencia en este sector

Proveedores

- Créditos de pago a proveedores
- Materiales utilizados de calidad
- Oferta de proveedores

Productos sustitutos

- Inexistencia de productos sustitutos

Competidores o clientes potenciales

- Nuevas empresas potenciales

3.4.1.1 Macro entorno

Identificación de los factores externos que afectan a la empresa que no se puede tomar el control se los detallará a continuación:

DIMENSIÓN ECONÓMICA

Tasas de inflación

Este indicador se produce por el desequilibrio que existe entre la producción y la demanda que es causado por un crecimiento de los precios de productos y servicios y la pérdida del valor del dinero para adquirirlos.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de productos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo. El IPC es la medida oficial de la inflación registrada en el país. (Censos, 2019)

Tabla 14-3: Inflación del Ecuador

AÑO	PORCENTAJE
Noviembre 2010	3,39%
Noviembre 2011	5,53%
Noviembre 2012	4,77%
Noviembre 2013	2,30%
Noviembre 2014	3,76%
Noviembre 2015	3,40%
Noviembre 2016	1,05%
Noviembre 2017	-0,22%
Noviembre 2018	0,35%
Noviembre 2019	0,04%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2019

Realizado por: Borja, J. 2019

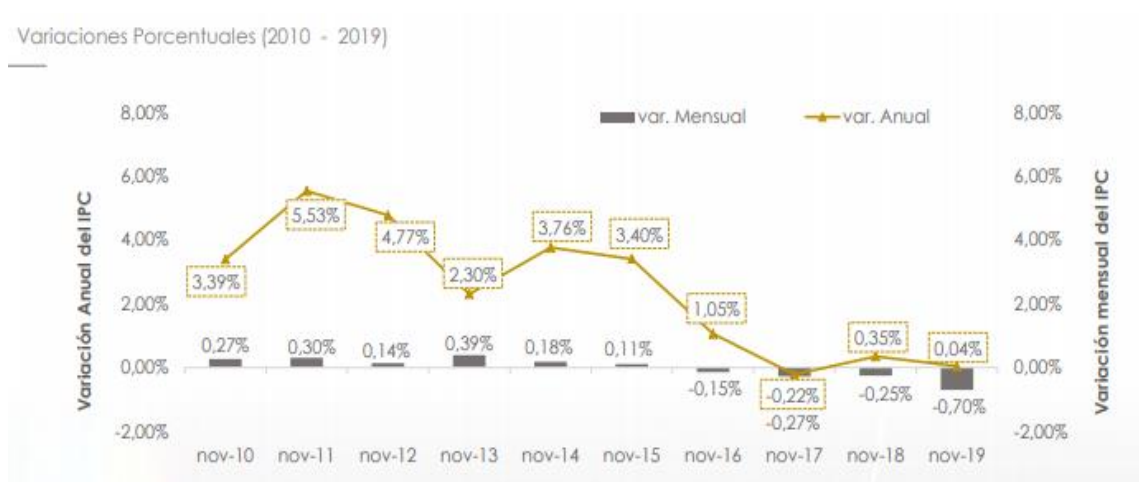


Gráfico 10-3: Inflación del Ecuador

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2019

Realizado por: Borja, J. 2019

🇪🇺 Producto Interno Bruto (PIB)

Este indicador ayuda a reflejar el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos por un país en determinados periodos de tiempo midiendo su riqueza.

El Banco Central del Ecuador (BCE) presenta este día las cifras de crecimiento de la economía ecuatoriana. Según esta información, el Producto Interno Bruto (PIB) creció 0,3% en el segundo trimestre de 2019 en comparación con similar período de 2018. Respecto al primer trimestre de este año, el crecimiento fue de 0,4%. Con estos resultados, el Producto Interno Bruto (PIB) del período que va entre abril y junio de 2019 se ubicó en 17.988 millones de dólares constantes. (Ecuador, 2019)

🇪🇺 Tasas de interés

En el contexto de la banca se utiliza diferentes tasas de interés que son:

Pasiva (mensual)

Para determinar la tasa pasiva se han creado segmentos en relación a las tasas de interés propuestos como lo mencionamos a continuación:

En las operaciones pasivas, hasta el 22 de mayo de 2019, las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 3 y 4 aplicaron la TPE más alta del mercado con un valor de 7,97%, seguido de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y 2 con el de 7,16%, las mutualistas un 6,17% y finalmente, los bancos privados con un 5,25%. (Solidarias, 2019)

Tabla 15-3: Variación de las tasas de interés Pasiva

Instituciones	Porcentaje de las tasas en el 2019
Bancos privados	5,52%
Mutualistas	6,17%
Segmentos 1 y 2	7,16%
Segmentos 3 y 4	7,97%

Realizado por: Borja, J. 2019

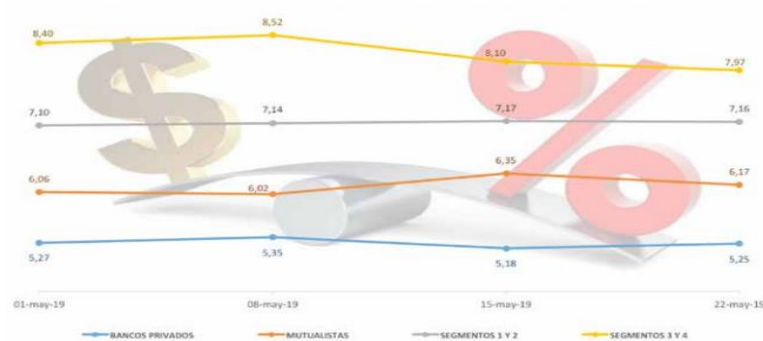


Gráfico 11-3: Variación de las tasas de interés Pasiva

Realizado por: Borja, J. 2019

Microcrédito Minorista

Se ha establecido diferentes formas para otorgar créditos accesibles cada uno con diferentes tasas de interés dependiendo de su sector, segmentos y las tasas de interés:

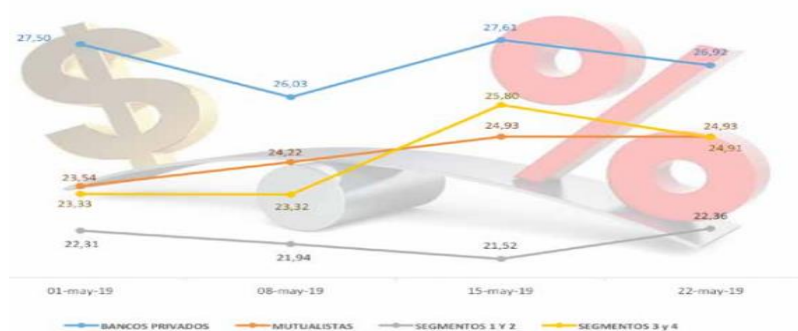
En el microcrédito minorista, para el mes de mayo de 2019, las tasa referenciales y máximas para el sector privado y las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y mutualistas son:

De 26,46% y 28,50%, respectivamente. Por su parte, para los segmentos 2, 3,4 y 5 del sector financiero popular y solidario, las tasas referenciales y máximas son 23,56% y 30,50%, respectivamente. (Solidarias, 2019)

Tabla 16-3: Tasas de microcrédito Minorista

Instituciones	Porcentaje de las tasas en el 2019
Bancos privados	26,92%
Mutualistas	24,91%
Segmentos 1 y 2	22,36%
Segmentos 3 y 4	24,93%

Realizado por: Borja, J. 2019

**Gráfico 12-3:** Tasas de microcrédito Minorista

Realizado por: Borja, J. 2019

TEA Crédito Inmobiliario

La superintendencia de Bancos a determinado las diferentes tasas de interés, “En el crédito inmobiliario, para el mes de abril de 2019, las tasas referenciales y máximas para el sector privado y las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1,2,3 y mutualistas son: 10,15% y 11,33%, respectivamente “que serán convenientes para mejorar el sector constructor. (Solidarias, 2019)

Tabla 17-3: Tasas de crédito Inmobiliario

Instituciones	Porcentaje de las tasas en el 2019
Bancos privados	9,34%
Mutualistas	11,11%
Segmentos 1 y 2	10,71%
Segmentos 3 y 4	11.18%

Realizado por: Borja, J. 2019

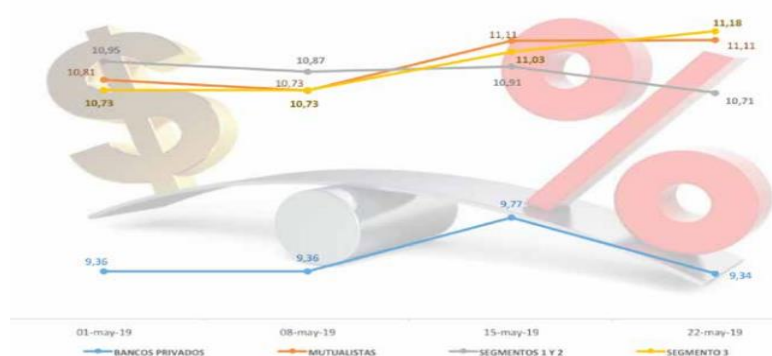


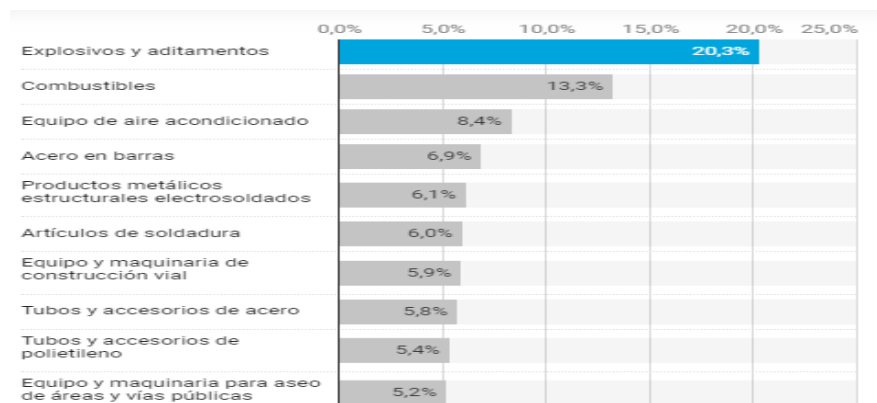
Gráfico 13-3: Tasas de crédito Inmobiliario

Realizado por: Borja, J. 2019

✚ Variación del Índice de Precios de la Construcción

Este indicador que mide los cambios en el tiempo del nivel general de los precios correspondientes al consumo final de bienes y servicios.

Los precios en el sector de la construcción se mantuvieron más o menos estables entre junio y julio de 2019 al subir 0,1%. Pero con respecto a julio del año pasado se encarecieron un 2,4%, de acuerdo con el INEC. Entre los materiales y equipos para la construcción que más subieron de precio entre julio de 2018 y julio de 2019 están los explosivos, con un incremento de 20%. En el mismo período, el precio de los combustibles subió 13% y el de los equipos de aire acondicionado 8%. (Gerra, 2019)



Realizado por: Borja, J. 2019

✚ Desarrollo del sector constructor.

En este sector ha tenido grandes variaciones que se han contraído tratando de salir a flote con créditos inmobiliarios otorgados por el sector Publico Financiero.

Este sector se contrajo en -3,7% en relación al segundo trimestre del año anterior. El número de operaciones de crédito otorgadas en el segmento inmobiliario por el Sector Financiero Público (incluye Biess) se redujo en 17,4%. Igualmente, el número de operaciones concedidas por las instituciones del Sector Financiero Privado y de la Economía Popular y Solidaria mostraron una tasa de variación interanual negativa de 26,8% en el crédito otorgado para la Vivienda de Interés Público (VIP) y de -8,7% para el crédito inmobiliario. (Banco Central del Ecuador, 2019)

DIMENSIÓN POLÍTICA

✚ Leyes establecidas de Fomento Productivo

El estado ecuatoriano ha promovido diferentes leyes que promueven el fomento productivo para la construcción “El ministro recordó que la Ley de Fomento Productivo presenta incentivos para proyectos de vivienda social, devolución del IVA para constructores y el IVA 0 % para servicios de construcción” lo cual ayudará al impulso del sector constructor con diferentes incentivos. (Telégrafo, 2018)

El número de operaciones de crédito otorgadas en el segmento inmobiliario por el Sector Financiero Público (incluye BIES) se redujo en 17,4%. Igualmente, el número de operaciones concedidas por las instituciones del Sector Financiero Privado y de la Economía Popular y Solidaria mostraron una tasa de variación interanual negativa de

26,8% en el crédito otorgado para la Vivienda de Interés Público (VIP) y de -8,7% para el crédito inmobiliario. (Banco Central del Ecuador, 2019)

DIMENSIÓN SOCIAL

Crecimiento poblacional

Este indicador muestra “El reloj poblacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Ecuador señaló este jueves 11 de julio de 2019 que la población del país se acerca a los 17,3 millones de personas”, dando a conocer que el incremento de la población con el que podremos proyectar a un futuro las personas que integrarían un posible mercado en el sector constructor. (Primicias, 2019)

Tabla 18-3: Crecimiento Poblacional

Año	Población	Tasa de crecimiento
2010	14813001	1,67%
2011	15055986	1,64%
2012	15298387	1,61%
2013	15540403	1,58%
2014	15782114	1,56%
2015	16023640	1,53%
2016	16272968	1,56%
2017	16526175	1,56%
2018	16783322	1,56%
2019	17044470	1,56%
2020	17309682	1,56%

Realizado por: Borja, J. 2019

(El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas , 2020)

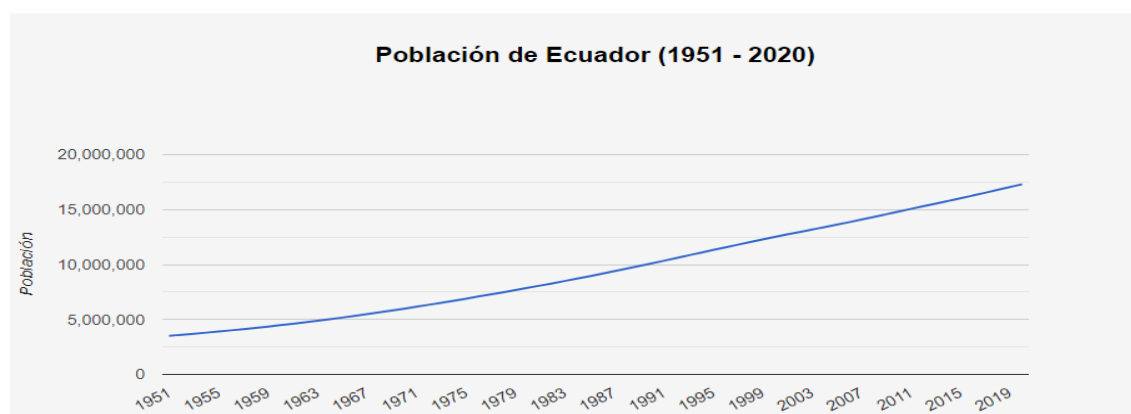


Gráfico 14-3: Crecimiento Poblacional

Realizado por: Borja, J. 2019

DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

Desarrollo de tecnología y maquinaria antigua

En nuestro país la tecnología se ha retrasado conforme a otros países con la diferencia de varios años. “La eliminación de impuestos a la importación de bienes de tecnología (celulares, laptops) permitirá el impulso a la ciudadanía para la innovación y el conocimiento, consideró el ministro de Trabajo”. (El Telégrafo, 2019)

A nivel mundial, se están usando cada vez más los drones para planear y coordinar el uso de maquinaria pesada, equipada con dispositivos de geo-localización que ayudan a la planeación, control y eficacia de las obras. Las impresoras 3D empiezan a impactar a la construcción, en gran medida a nivel experimental. Scanner láser que permiten levantamientos 3D muy precisos, rápidos y de bajo costo. La supervisión y control de obras se han transformado por la tecnología, permitiendo la gestión y la toma de decisiones oportunas con sistemas basados en información ejecutiva que se mantienen vía internet en bases de datos remotas La nube y permiten manejar cientos de obras si se requiere, generando información agregada y resumida, o tan detallada como se desee. Técnicas de manufactura modernas como Lean Manufacturing se aplican en la construcción mediante Lean Construction, buscado la eficiencia y excelencia objetivo de este enfoque en los procesos. (Platt, 2017)

DIMENSIÓN MEDIO AMBIENTAL

Materiales utilizados en la construcción son contaminantes.

Los diferentes materiales utilizados por este sector son contaminantes por la cantidad de materiales que utilizan como son químicos y desperdicios entre otros.

El concreto es el material para la construcción más utilizado en el mundo y también uno de los más contaminantes. Su proceso de producción aporta a la emisión de gases de efecto invernadero y un reciente estudio muestra su impacto en las fuentes de agua. (El Comercio, 2018)

Matriz de factores externos macro entorno

Tabla 19-3: Factores externos del Macro entorno

Factores y Dimensiones	Comportamiento	Impacto que produce en la empresa	Implicados
DIMENSIÓN ECONÓMICA			
FE1. Inflación	La variación anual de la inflación es del 0,04%. Siendo un indicador económico encargado de medir a nivel general los precios.	Los precios de los materiales y productos utilizados para las obras pueden variar impactando de forma positiva y negativa a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Clientes • Proveedores • Gerente de la empresa
FE2. Producto Interno Bruto (PIB)	El PIB tuvo un crecimiento del 0,3% en este año.	La economía y producción se dinamiza teniendo una demanda creciente e incrementado utilidad a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Clientes • Empleados • Gerente de la empresa • Proveedores • Cámara de la construcción de Riobamba • Competidores
FE3. Tasas de interés	Las Tasas de interés han disminuido y promueven un incentivo en los préstamos inmobiliarios.	El acceso a los créditos inmobiliarios posibilitara un incremento positivo en la demanda de servicios de la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Clientes • Gerente de la empresa • Empleados • Cámara de la construcción de Riobamba
FE4. Variación de precios de la construcción	Aumento del Índice de Precios de la Construcción incremento en un 2,4% respecto al año pasado.	El aumento de precios de los materiales de construcción afecta a la ejecución de obras que obstaculizan el	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Clientes • Gerente de la empresa • Proveedores

		incremento de la rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de la construcción de Riobamba
FE5. Desarrollo del sector constructor.	El sector de la construcción disminuye en -3,7% por varios factores.	Podría reducir la demanda de contratación en la empresa lo cual disminuye la utilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Clientes • Gerente de la empresa • Proveedores • Cámara de la construcción de Riobamba
DIMENSIÓN POLITICA			
FP1. Ley de fomento Productivo	Ley de fomento productivo tiene maneras de incentivar a partir de diferentes proyectos de vivienda y devolución del IVA e IVA del 0%.	Incrementa la demanda y oferta porque se realizará obras que fomentan la producción con incentivos a la construcción.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Empleados • Cámara de la construcción de Riobamba • Gerente de la empresa
DIMENSIÓN SOCIAL			
FS1. Población	Incremento poblacional tiene un aproximado de 17,3 millones de personas.	El incremento poblacional implica la necesidad de que las familias adquieran bienes inmobiliarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Clientes • Empleados • Gerente de la empresa
DIMENSIÓN TECNOLÓGICA			
FT1. Maquinaria antigua.	El desarrollo tecnológico en el país es muy bajo, aunque haya eliminación de los impuestos a los bienes tecnológicos para impulsar a la	El desarrollo tecnológico ayuda a mejorar la eficiencia y eficacia empresarial volviéndola más competitiva en caso de aplicarla en la misma, aunque suele pasar que	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Gerente de la empresa • Proveedores • Empleados • Competidores

	ciudadanía para su adquisición.	prefieren quedarse con antiguas maquinarias.	
DIMENSIÓN AMBIENTAL			
FA1. Materiales de la construcción contaminantes.	Los materiales utilizados en la construcción se han determinado que son contaminantes y su principal impacto es a las fuentes de agua.	Los materiales utilizados en ocasiones no se pueden controlar y pueden afrontar sanciones por parte del Ministerio del Ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Gerente de la empresa • Cámara de la construcción de Riobamba • Gerente de la empresa

Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.1.2 Micro entorno

Identificación de los factores internos que afectan a la empresa se los detallará a continuación por medio de las fuerzas de Porter:

CLIENTES

En la Empresa Constructora Andina sus principales clientes se han forjado en la misma ciudad y cantones aledaños realizando coliseos, en el Teatro León en el montaje de columnas y la cubierta en Cumandá el complejo deportivo y en Alausí, hasta extenderse a otras ciudades como Baños, Tena, Puyo, Santo Domingo variando sus obras como son las casas sismo resistentes entre otras.

Los clientes poderosos el lado inverso de los proveedores poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos). Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios. (Harvard Business Review America Latina, 2008)

COMPETIDORES

En la Empresa Constructora Andina se ve afectada por la competencia actual por lo tanto empresas con más posicionamiento y mejor publicidad en el mercado Riobambeño la opaca lo

cual provoca desinterés y disminución en los clientes por un incremento de la competencia en el área de la construcción.

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. Sin una empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo simplemente no se cumplen. (Harvard Business Review America Latina, 2008)

PROVEEDORES

En la empresa Constructora Andina ha elegido a sus proveedores con el fin de encontrar formas accesibles de pago y descuento en diferentes productos pero que certifiquen la calidad de los mismos mostrando satisfacción en los servicios brindados lo que garantiza la entrega oportuna de los productos y servicios que ofrece la empresa, lo cual permite seguir entregando más obras. Los créditos otorgados a la empresa han facilitado la adquisición del material necesario para iniciar las obras y entregarlas a tiempo.

Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. (Harvard Business Review America Latina, 2008)

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Se ha determinado que el sector constructo no dispone de productos sustitutos, pero en esta área se puede diferenciar el tipo de material que solicite usar ya sea para larga duración o también mismo resistente entre otros casos.

Un producto sustituto cumple la misma función o una similar que el producto de un sector mediante formas distintas. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de

una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los substitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. (Harvard Business Review America Latina, 2008).

COMPETIDORES POTENCIALES

La entrada de la competencia potencial con nuevas empresas en el sector constructor se puede dar por algunos incentivos que ha otorgado el gobierno como Casa para todos que ha sido impulsado por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda con lo cual disminuye su utilidad haciéndose presente una posible pérdida de los clientes.

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados. La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. (Harvard Business Review America Latina, 2008)

Matriz de factores externos micro entorno

Tabla 20-3: Factores externos Micro entorno

Factores y dimensiones	Comportamiento	El impacto que produce en la empresa	Implicados
CLIENTES			
C1. Atención al cliente	El cliente es su prioridad y da solución a posibles dudas dando a conocer los servicios disponibles.	Compromiso con sus clientes lo que genera fidelidad, crecimiento empresarial y posicionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Gerente de la empresa • Clientes
C2. Entrega de obras a tiempo.	El desenvolvimiento de la empresa al entregar sus obras es eficiente.	Entrega oportuna de las obras genera confianza y fidelidad de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Empleados • Gerente de la empresa

COMPETIDORES			
CM1. Competencia con mejor publicidad	Empresas de la misma categoría con mejor publicidad opaca a otras empresas que no hacen uso de esta herramienta.	Falta de reconocimiento de la empresa ocasiona desinterés en los clientes o la información brindada es muy simple y no detallada .	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores • Gerente de la empresa • Clientes
CM2. Mayor competencia en este sector.	Aumento de la competencia en el área de la construcción.	Reducción de clientes y la demanda decrece por la cantidad de ofertas en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Competidores • Gerente de la empresa
PROVEEDORES			
P1. Créditos de pago a proveedores.	Proveedores accesibles con descuentos por el reconocimiento y fidelidad hacia la empresa.	Descuento en materiales utilizados para las obras a realizar, facilitando a la adquisición del material necesario para empezar las obras y entregarlas a tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa • Proveedores • Clientes
P2. Materiales utilizados de calidad.	Productos de calidad garantizados para la ejecución de obras.	Los clientes muestran satisfacción y recomiendan a la empresa por que los servicios y obras entregadas son garantizadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes • Gerente de la empresa • Empleados
P3. Oferta de proveedores.	Gran cantidad de proveedores de material, dará más oportunidad de	Acceso de material con diferentes precios y calidad que facilita	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Gerente de la empresa

	selección de la calidad y los precios de los productos necesarios para las obras de construcción.	el trabajo de la empresa.	
PRODUCTOS SUSTITUTOS			
PS1. El sector constructor no dispone de productos sustitutos.			
COMPETIDORES POTENCIALES			
CP1. Nuevas empresas potenciales.	Crecimiento de la oferta en este sector disminuyen su utilidad por el incentivo que da el gobierno con proyectos como Casa para todos impulsado por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.	El ingreso de esas empresas incrementa la competencia y mayor oferta de otras constructoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Cámara de la construcción de Riobamba • Clientes • Gerente de la empresa • Competidores

Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.1.3 Matriz de prioridad

Para poder realizar la matriz de prioridades y reducir los factores claves se seleccionarán los más importantes que tiene la empresa Constructora Andina, respondiendo a la pregunta.

¿Qué probabilidad tiene de seguir ocurriendo en un futuro y el impacto positivo o negativo en la empresa?

Tabla 21-3: Matriz de prioridades

Probabilidad de ocurrencia	ALTO	FE4, C1,CM1, FE5	FE1, FTE1, C2,P1,	FE2, CP1
	MEDIO	FE3, FA1, CM2, P2	FP1, FS1, P3	
	BAJO		PS1	
		ALTO	MEDIO	BAJO
	Probabilidad de Impacto			

Realizado por: Borja, J. 2019

Listado de los Factores estratégicos:

- Inflación
- Variación de precios de la construcción
- Tasas de interés
- Desarrollo del sector constructor
- Materiales de la construcción contaminantes
- Atención al cliente
- Entrega de obras a tiempo
- Competencia con mejor publicidad
- Mayor competencia en este sector
- Créditos de pago a proveedores
- Materiales utilizados de calidad

3.4.1.4 Matriz de Perfil Estratégico Externo

En la matriz de perfil Estratégico, se observan los factores con más impacto como son:

Tabla 22-3: Matriz de Perfil Estratégico Externo

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	GRAN AMENAZA	AMENAZA	NORMAL	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
FE1. Inflación.		●			
FE3. Tasas de interés			●		
FE4. Variación de precios de la construcción	●				
FE5. Desarrollo del sector constructor.				●	
FA1. Materiales de la construcción contaminantes.		●			
C1. Mejor atención al cliente.				●	
C2. Entrega de obras a tiempo.					●
CM1. Competencia con mejor publicidad		●			
CM2. Mayor competencia en este sector.	●				
P1. Créditos de pago a proveedores.					●
P2. Materiales utilizados de calidad.				●	

Realizado por: Borja, J. 2019

Los parámetros utilizados para el análisis de esta matriz son:

- Gran amenaza = 1
- Amenaza = 2
- Normal = 3
- Oportunidad = 4
- Gran oportunidad = 5

Por lo tanto, se tiene como resultado dos grandes amenazas, tres amenazas que se tratará de mitigar en su totalidad también se obtuvo como resultados, normal, tres oportunidades y dos grandes oportunidades que se deberán aprovechar al máximo.

3.4.1.5 Matriz de capacidad de respuesta externa

Tabla 23-3: Matriz de capacidad de respuesta externa

Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Externos				
Factores	Peso del impacto		Valor de Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
FE1. Inflación.	13	0,07	4	0,28
FE3. Tasas de interés	12	0,08	3	0,24
FE4. Variación de precios de la construcción	16	0,11	5	0,55
FE5. Desarrollo del sector constructor.	14	0.1	4	0,4
FA1. Materiales de la construcción contaminantes.	12	0,07	3	0,21
C1. Mejor atención al cliente.	15	0,10	4	0,4
C2. Entrega de las obras a tiempo.	16	0,11	5	0,55
CM1. Competencia con mejor publicidad	14	0.1	4	0,4
CM2. Mayor competencia en este sector.	16	0,11	5	0,55
P1. Créditos de pago a proveedores.	12	0,07	4	0,28
P2. Materiales utilizados de calidad..	13	0,08	4	0,32
TOTAL	153	1	--	4,18

Realizado por: Borja, J. 2019

Al elaborar la matriz anterior se seleccionó un equipo de expertos de la Empresa Constructora Andina calificando cada factor según la escala propuesta:

Escala

- Alto 5
- Sobre lo normal 4
- Normal 3
- Bajo lo normal 2
- Pobre 1

Grupo de expertos

- Gerente
- Director del personal
- Jefe de grupo 1
- Jefe de grupo 2

ANÁLISIS

El valor ponderado de la capacidad de respuesta de la Empresa Constructora Andina es de 4,18 que es sobre lo normal lo que nos indica cómo está preparada la empresa con los factores externos.

3.4.2 *Análisis Estratégico Interno*

Para la identificación de los factores clave del análisis interno se tomará en cuenta aspectos primordiales como son los siguientes:

Factor de marketing

- Poca publicidad de la Empresa.
- Desarrollo del sector constructor.
- Los productos y servicios variados.
- Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones.
- Determinación de precios de las obras.

Factor de recursos humanos

- Contratación del personal.
- No existe un proceso de selección y contratación del personal.
- Falta de formación y capacitación al personal.

Factor de administración

- No existe una Gestión administrativa adecuada.
- Falta de un plan estratégico para acoplar a la empresa.

- No posee de un organigrama estructural.
- Falta de definir objetivos, metas y socializar a la organización.

Factor financiero

- La empresa no cuenta con estados financieros y un control de la contabilidad.
- Acceso a créditos financieros.
- No existe un manejo apropiado del presupuesto para disponibilidad de las obras propuestas.

Matriz de factores internos

Tabla 24-3: Matriz de factores Internos

FACTORES Y DIMENSIONES	COMPORTAMIENTO	IMPACTO QUE PRODUCE EN LA EMPRESA	IMPLICADOS
MARKETING			
M1. Poca Publicidad en la empresa.	La poca publicidad en una empresa hace que pierda competitividad y su creciente pérdida de interés.	No le permite ser reconocida y pierde competitividad ya que en las páginas publicitarias su información es muy limitada.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Clientes • Gerente de la empresa
M2. Desarrollo del sector constructor.	Aumentará la demanda de este sector lo que le permitirá ganar más mercado frente a otras.	Al concluir las obras la empresa da valores agregados para fidelizar a sus clientes lo que le permite ser recomendada a otros clientes nuevos.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Clientes • Gerente de la empresa
M3. Productos y servicios variados	Para que una empresa pueda competir con otras en la misma área debe ofrecer productos y servicios variados lo que le permitirá a los clientes tener más opciones para escoger.	Los servicios que ofrece la empresa son variados empezando por la implementación de cubiertas hasta el diseño y construcción de casas sismo resistentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Proveedores • Clientes • Gerente de la empresa

M4. Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones	Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones como pueden ser públicas o privadas permite a las empresas tener contratos sólidos y beneficios para su empresa.	Las empresas que trabajan conjuntamente encontraran beneficios mutuos con nuevos clientes lo que dará reconocimiento a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Cámara de la construcción de Riobamba • Clientes • Gerente de la empresa
M5. Precio por obra.	Se garantizará la calidad del producto o servicio que se ofrece e incrementara su confianza.	Los precios de las obras son determinados dependiendo de la dificultad y la utilización de materiales o gustos y preferencias de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Gerente de la empresa
RECURSOS HUMANOS			
RH1. No existe Contratación del personal.	No existe un proceso de selección y reclutamiento ya que el 49,2% es mano de obra no es calificada en este sector.	Se lo realiza de la forma más sencilla identificando su destreza en la actividad realizada lo cual ocasiona incertidumbre.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Gerente de la empresa
RH2. Falta de capacitación al personal.	Disminuye la eficiencia y eficacia empresarial aumentando el riesgo de accidentes o mala manipulación de maquinarias.	Disminuirá la rentabilidad de la empresa por la razón de que sus empleados no han adquirido los conocimientos necesarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Gerente de la empresa
ADMINISTRATIVO			
A1. No existe una Gestión administrativa adecuada.	No se cumple con los procesos de la administración como la planificación, control, dirección, coordinación para efectuar la oportuna toma de decisiones.	Crea incertidumbre en el ambiente laboral al no planificar, controlar y dirigir de forma eficiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa
A2. Falta de un plan estratégico	Permiten planificar y definir sus objetivos, metas determinando estrategias para alcanzar el éxito de la empresa.	Disminuye su competitividad creando inseguridad al no prepararse para eventos futuros y la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa
A3. No posee organigrama estructural	Representación gráfica que detalla las actividades de cada departamento	Las actividades otorgadas a sus empleados se los	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa

	determinando el orden jerárquico de la empresa.	realiza empíricamente y no se designa de forma específica las responsabilidades que tiene cada empleado.	
A4. Definición de objetivos, metas y valores empresariales.	No se visualiza hacia donde se quiere ir o las metas que se quieren alcanzar la empresa en un futuro	Falta de definir objetivos, metas y socializar a la organización por lo cual no se establece hacia donde irá la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados • Gerente de la empresa •
FINANCIERO			
F1. No existen estados financieros	La falta de estados financieros no se puede determinar la situación actual de la empresa, si está siendo rentable o si podrá enfrentar sucesos futuros.	La empresa no cuenta con estados financieros y un control de la contabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa
F2. Acceso a créditos financieros.	La confiabilidad que brindan las instituciones financieras a la empresa por tener un historial sin deudas.	Tiene acceso a créditos, pero no sé ha hecho uso del apalancamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Gobierno • Gerente de la empresa
F3. No definen un presupuesto.	Falta de planificación del presupuesto para hacer frente a amenazas o riesgos aprovechando los bienes económicos que posee.	No existe un manejo apropiado del presupuesto para disponibilidad de las obras propuestas lo que ocasiona que sea vulnerable frente a estos eventos.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa

Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.2.1 Matriz de Prioridad

Para poder realizar la matriz de prioridades y reducir los factores claves se seleccionarán los más importantes que tiene la empresa Constructora Andina, respondiendo a la pregunta.

¿Qué probabilidad tiene de seguir ocurriendo en un futuro y el impacto positivo o negativo en la empresa?

Tabla 25-3: Matriz de prioridades

Probabilidad de ocurrencia	ALTO	M1, RH2, F3, F2	M4,A2, F1, A4	A1
	MEDIO	M2, RH1,	M3, M5, A3	
	BAJO			
		ALTO	MEDIO	BAJO
	Probabilidad de Impacto			

Realizado por: Borja, J. 2019

Listado de los Factores y Dimensiones a analizar:

- Poca publicidad en la Empresa.
- Desarrollo del sector constructor.
- Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones
- Contratación del personal.
- Falta de capacitación al personal.
- Falta de un plan estratégico para acoplar a la empresa
- Definición de objetivos metas y valores empresariales.
- La empresa no cuenta con estados financieros.
- Acceso a créditos financieros
- No definen un presupuesto

3.4.2.2 Matriz de Perfil Estratégico Interno

Tabla 26-3: Matriz de perfil Estratégico Interno

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	GRAN AMENAZA	AMENAZA	NORMAL	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
M1. Poca publicidad de la Empresa.		●			
M2. Valores agregados al producto				●	
M4. Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones.					●
RH1. No existe Contratación del personal.		●			
RH2. Falta de capacitación al personal.	●				
A2. Falta de un plan estratégico para acoplar a la empresa		●			
A4. Definición de objetivos, metas y valores empresariales.				●	
F1. No cuenta con estados financieros.		●			
F2. Acceso a créditos financieros.				●	
F3. No definen un presupuesto.		●			

Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.2.3 Matriz de Capacidad de Respuesta

Tabla 27-3: Matriz de capacidad de respuesta externa

Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos				
Factores	Peso del impacto		Valor de Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Especifico		
M1. Poca publicidad de la Empresa.	16	0,10	4	0,4
M2. Valores agregados al producto	14	0,10	3	0,3
M4. Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones.	16	0,10	4	0,4
RH1. Contratación del personal	14	0,10	3	0,3
RH2. Falta de capacitación al personal.	18	0,12	3	0,36
A2. Falta de un plan estratégico para acoplar a la empresa	17	0,11	4	0,44
A4. Definición de objetivos, metas y valores empresariales.	14	0,10	3	0,30
F1. No cuenta con estados financieros.	15	0,10	4	0,4
F2. Acceso a créditos financieros.	11	0,07	3	0,21
F3. No definen un presupuesto.	14	0,10	3	0,3
TOTAL	149	1	--	3,41

Realizado por: Borja, J. 2019

Al elaborar la matriz anterior se seleccionó un equipo de expertos de la Empresa Constructora Andina calificando cada factor según la escala propuesta:

Escala

- Alto 5
- Sobre lo normal 4
- Normal 3
- Bajo lo normal 2

- Pobre 1

Grupo de expertos

- Gerente
- Director del personal
- Jefe de grupo 1
- Jefe de grupo 2

ANÁLISIS

El valor ponderado de la capacidad de respuesta de la Empresa Constructora Andina es de 3,41 en lo normal lo que nos indica cómo está preparada la empresa hacia los factores internos.

3.4.3 *Pronosticación*

Al elaborar la matriz anterior se seleccionó un equipo de expertos de la Empresa Constructora Andina calificando cada factor según la escala propuesta:

Escala

- Alto 5
- Sobre lo normal 4
- Normal 3
- Bajo lo normal 2
- Pobre 1

Grupo de expertos

- Gerente
- Director del personal
- Jefe de grupo 1
- Jefe de grupo 2

ANÁLISIS

Al seleccionar los factores que serán claves de éxito de la empresa Constructora Andina se tomarán los que tengan mayor puntaje.

3.4.3.1 Factores determinantes de éxito de la empresa

Tabla 28-3: Factores determinantes de éxito de la empresa

LISTADO DE LOS FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO DE LA EMPRESA		
FACTORES	CALIFICACIONES	SUMA
ANALISIS EXTERNO		
FE1. Inflación.	4+3+2+2	16
FE2. El Producto Interno Bruto (PIB).	3+4+3+3	13
FE3. Tasas de interés	4+4+4+3	15
FE4. Variación de Precios de la Construcción.	5+4+4+5	18
FE5. Desarrollo del sector constructor.	4+4+3+3	14
FP3. Ley de fomento productivo.	4+4+4+4	16
FS1. Población	4+3+3+2	12
FT1. Maquinaria utilizada antigua.	4+5+4+4	17
C1. Mejor atención al cliente.	5+4+5+4	18
C2. Entrega de las obras a tiempo.	5+4+4+3	16
P1. Créditos de pago a proveedores	5+5+4+4	18
P2. Materiales utilizados calidad.	5+4+3+4	16
P3. Oferta de proveedores.	3+3+4+4	14
ANALISIS INTERNO		
M2. Valores agregados al producto.	4+3+4+4	15
M3. Productos y servicios variados	3+3+4+3	13
M4. Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones.	5+4+4+3	16
A1. No existe una Gestión administrativa adecuada	3+3+3+3	12
A2. Falta de un plan estratégico para acoplar a la empresa	3+3+4+2	12
A4. Definición de objetivos, metas y valores empresariales.	4+4+3+4	15
F2. Acceso a créditos financieros	4+3+4+4	15

Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.3.2 Análisis del comportamiento actual y la pronosticación.

Los factores con mayor puntaje en la tabla anterior serán considerados de manera esencial para ser incluidos en la siguiente tabla determinando el comportamiento con los parámetros siguientes y poder responder la pregunta:

¿Qué pasaría si en los próximos años los factores de éxito seleccionados siguieran comportándose como hasta ahora?

- Parámetros:
- Creciente
- Decreciente
- Normal

Tabla 29-3: Análisis del comportamiento actual y pronosticación

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ACTUAL Y PRONOSTICACIÓN		
FACTORES	COMPORTAMIENTO ACTUAL	¿QUE PASARÍA SÍ?
ANÁLISIS EXTERNO		
FE1. Inflación.	Decreciente	Los precios de los materiales y productos de la construcción variarían según su comportamiento.
FE3. Tasas de interés	Decreciente	Confiabilidad de acceder a un préstamo con tasas bajas para la adquisición de una casa.
FE4. Variación de Precios de la Construcción.	Creciente	El costo de adquirir ciertos materiales incrementa causando un costo elevado de realizar las obras.
FP3. Ley de fomento productivo.	Creciente	Incrementa la demanda obteniendo más obras incentivando a este sector.
FT1. Maquinaria utilizada.	Decreciente	Disminuye la eficiencia y eficacia del rendimiento de la empresa.
C1. Mejor atención al cliente.	Normal	Fidelidad y entrada de posibles nuevos clientes y la rentabilidad será creciente.
C2. Entrega de las obras a tiempo.	Normal	Los clientes evidencian la calidad y tiempo determinado en la que

		concluirán las obras entregadas.
P1. Créditos de pago a proveedores	Normal	Desarrollo de las obras sin obstaculizarse por falta de los materiales lo cual permitirá a la empresa responder a la demanda.
ANALISIS INTERNO		
M2. Valores agregados al producto.	Normal	Se entrega confianza y satisfacción a los clientes con el fin de ser recomendados en un futuro.
M4. Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones.	Creciente	El desarrollo de diferentes obras de construcción con instituciones permitirá tener más contratos y buscar un beneficio mutuo incrementado la rentabilidad empresarial y mejorar la competitividad.
A4. Definición de objetivos, metas y valores empresariales.	Decreciente	Desconocimiento de lo que es y quiere llegar a ser la empresa para mejorar su situación económica.
F2. Acceso a créditos financieros.	Decreciente	Permitirá en cualquier momento hacer uso de los mismo para poder invertir en tecnología o frente a cualquier evento.

Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.3.3 Determinación del Límite crítico.

Tabla 30-3: Determinación del Límite Crítico

DETERMINACIÓN DEL MOMENTO LÍMITE CRÍTICO QUE REQUIERE CAMBIO							
FACTORES	MOMENTO LÍMITE CRÍTICO						COMENTARIOS
	Inmediato	1 año	2 años	3 años	4 años	Más de 4 años	
FE1. Inflación.			•				Se tomará en cuenta dependiendo del comportamiento que tenga.
FE3. Tasas de interés			•				Se observará el comportamiento por parte de los clientes.
FE4. Variación de Precios de la Construcción.	•						Algunos materiales tuvieron incrementos lo cual se debe tomar en cuenta inmediatamente.
FP3. Ley de fomento productivo.			•				En este factor se debe tener en claro las leyes establecidas y que se mantengan.
FT1. Maquinaria utilizada.	•						Este factor debe ser analizado para poder implementar maquinaria de punta.
C2. Mejor atención al cliente.	•						Este factor debe ser mejorado y controlado inmediatamente porque así ayudará al incremento y fidelidad de clientes y aumento de la demanda.
C2. Entrega de las obras a tiempo.	•						Con este factor se fidelizará a los clientes aumentando la utilidad.
P1. Créditos de pago a proveedores.				•			Acceso a créditos y descuentos en materiales para la ejecución de obras.
M2. Valores agregados al producto.	•						Este factor debe ser analizado continuamente para poder satisfacer a su clientela.

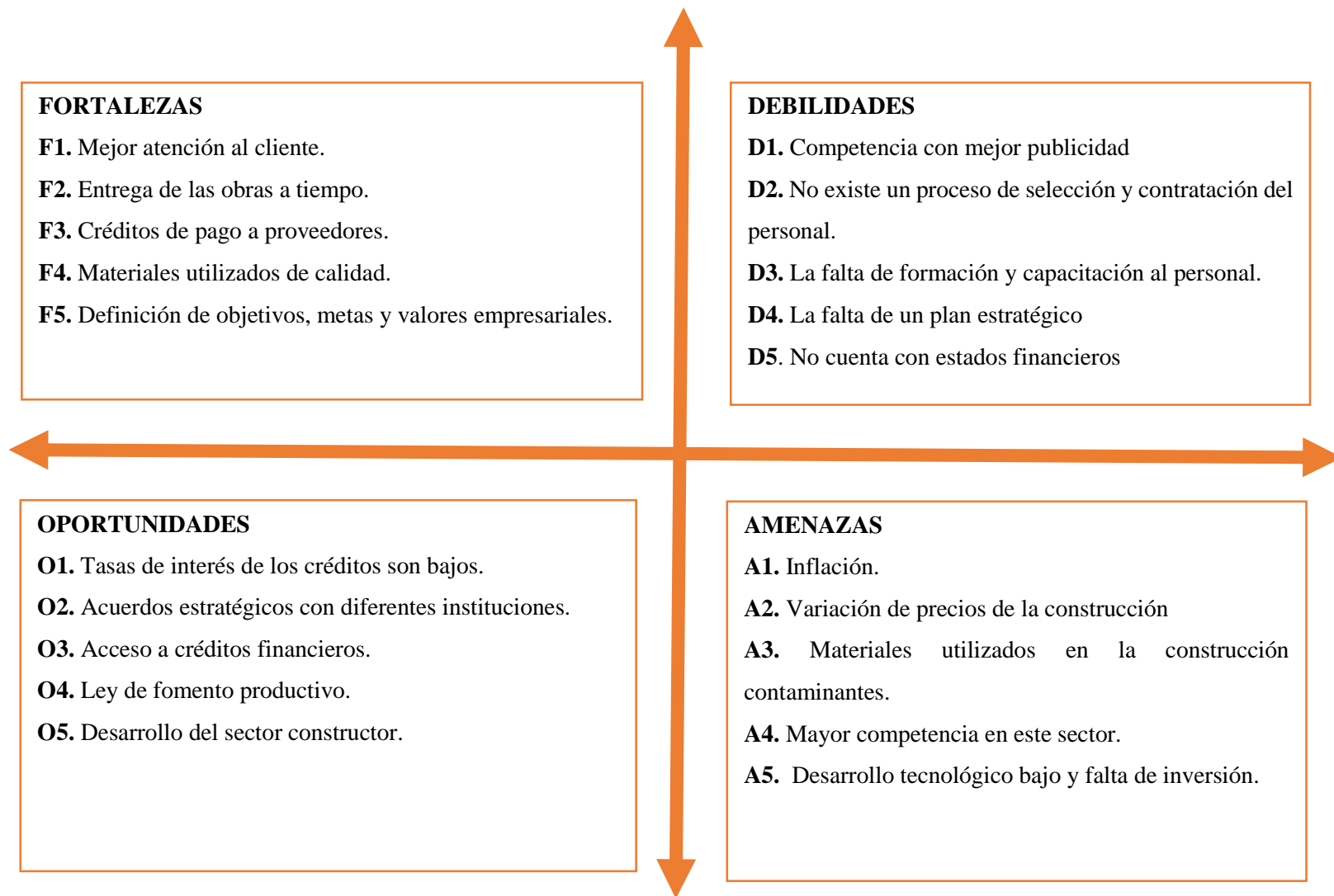
M4. Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones.	•					•	La empresa dispone con alianzas estratégicas con otras instituciones lo cual le ayuda a obtener rentabilidad.
A4. Definición de objetivos, metas y valores empresariales.	•						La necesidad de saber hacia dónde se direcciona la empresa que es primordial.
F2. Acceso a créditos financieros.	•						La empresa tiene que centrarse en tratar de invertir en maquinaria necesaria para la institución lo cual ayudará a incrementar su rentabilidad.

Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.4 FODA empresarial

Se detallará a continuación las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee la Empresa Constructora Andina y dar paso así a la formulación de estrategias necesarias para mejorar los niveles de competitividad y así también poder minimizar las posibles amenazas y debilidades que le rodean a la misma.

Tabla 31-3: FODA Empresarial



Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.4.1 *El uso de la matriz FODA para el diseño del problema y solución estratégicos generales*

Para realizar la siguiente matriz se utilizará el análisis FODA en el cual detallamos las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas. Con el cual se observará la conexión directa o indirecta que existe entre ellas.

Para determinar esta relación se deberá contestar las siguientes preguntas:

Vínculo de una FORTALEZA y una OPORTUNIDAD

¿En qué medida la fortaleza puede posibilitar más el aprovechamiento de esa oportunidad?

Con mayor posibilidad, mayor será la calificación.

Vínculo de una DEBILIDAD y una OPORTUNIDAD:

¿En qué grado esta debilidad puede impedir más que se aproveche esa oportunidad?

Con mayor impedimento, mayor será la calificación.

Vínculo de una FORTALEZA y una AMENAZA:

¿En qué magnitud esta fortaleza puede proteger más a la empresa del impacto de esta amenaza?

Con mayor protección, mayor será la calificación.

Vínculo de una DEBILIDAD y una AMENAZA:

¿En qué medida esta debilidad puede agravar más el daño que provocaría a la empresa el impacto de esa amenaza?

Con mayor agravamiento, mayor será la calificación.

Para obtener los resultados se tomará en cuenta la escala de:

- 5 alto
- 4 sobre lo normal
- 3 normal
- 2 bajo lo normal
- 1 poco normal

Relación de la matriz FODA

Tabla 32-3: Relación de la matriz FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS					DEBILIDADES					TOTAL	
		F1. Mejor atención al cliente.	F2. Entrega de obras a tiempo.	F3. Créditos de pago a proveedores.	F4. Materiales utilizados de calidad.	F5. Definición de objetivos, metas y valores empresariales.	D1. Competencia con mejor publicidad	D2. No existe un proceso de selección y contratación del personal.	D3. La falta de formación y capacitación al personal.	D4. La falta de un plan estratégico	D5. No cuenta con estados financieros.		
OPORTUNIDADES	O1. Tasas de interés.			X									1
	O2. Acuerdos estratégicos con diferentes instituciones.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9
	O3. Acceso a créditos financieros.			X									1
	O4. Ley de fomento productivo.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9
	O5. Desarrollo del sector constructor.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		10
AMENAZAS	A1. Inflación.			X	X								2
	A2. Variación de precios de la construcción			X	X				X	X			4
	A3. Materiales utilizados en la construcción contaminantes.				X				X		X		2
	A4. Mayor competencia en este sector.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		10
	A5. Desarrollo tecnológico bajo y falta de inversión.	X	X			X	X	X	X	X	X		7
TOTAL		5	5	8	7	5	5	5	7	6	6		

Realizado por: Borja, J. 2019

ANÁLISIS

Los factores que se seleccionarán serán los que tienen puntaje de seis y mayores de seis que dan como resultado de esta selección a dos fortalezas, dos debilidades en el ambiente interno y tres oportunidades, con dos amenazas.

3.4.4.2 *Problema y solución estratégica*

Para poder elaborar la solución estratégica se tomará en cuenta los elementos de la Matriz FODA relacionándolos de la siguiente manera:

Problema ADFO

Al conservar las amenazas de la Empresa Constructora Andina como es la mayor competencia en este sector y el bajo desarrollo tecnológico. Teniendo en consideración debilidades que la opaca como es la falta de formación y capacitación al personal, al no poseer un plan estratégico y falta de implementación de estados financieros no se podrá aprovechar en su totalidad las fortalezas que tiene la empresa como son los créditos de pago a sus proveedores con los materiales utilizados de calidad y la definición de objetivos, metas y valores empresariales. No se logrará aprovechar netamente las oportunidades que la rodean como los acuerdos estratégicos con diferentes instituciones y la ley de fomento productivo y el desarrollo del sector constructor lo que le ayudará a ser más competitiva y conocida.

Solución FOAD

Es importante aprovechar las fortalezas disponibles al disponer de créditos de pago a proveedores con materiales de calidad y la definición de objetivos, metas y valores empresariales lo que permitirá maximizar la utilización de oportunidades como es el desarrollo de acuerdos estratégicos con diferentes instituciones con la ley de fomento productivo y el desarrollo del sector constructor. Esto nos ayudará a reducir a mayor grado las amenazas entre ellas está la mayor competencia en este sector la falta de desarrollo tecnológico. Lo cual posibilitará la minimización de las debilidades que le afectan a la empresa como es la falta de formación y capacitación al personal, falta de estados financieros y de un plan estratégico.

Alternativas estratégicas

ALT1. Realizar acuerdos estratégicos con diferentes instituciones para enfrentar a la competencia en este sector utilizando materiales de calidad.

O2 + A4 + F4

ALT2. Tener créditos de pago a proveedores por los materiales de calidad utilizados para aprovechar la ley de fomento productivo.

F3 + F4 + O4

ALT3. Crear un plan estratégico para definir objetivos, metas y valores empresariales para enfrentar la competencia.

D4 + F5 + A4

ALT4. Implementar capacitaciones y formación al personal en temas necesarios para poder invertir en tecnología de punta.

D3 + A5

ALT5. Aprovechar el desarrollo del sector constructor invirtiendo en tecnología de punta para entregar las obras a tiempo.

O5 + A5 + F2

ALT6. Dar una mejor publicidad a la empresa para aprovechar los acuerdos estratégicos con las diferentes instituciones.

D1 + O2

ALT7. Obtener materiales de calidad con los proveedores que tengan créditos de pago convenientes para que no afecte la variación de precios de los materiales de construcción.

F4 + F3 + A2

ALT8. Mejorar la atención al cliente entregando sus obras a tiempo para aprovechar el desarrollo del sector constructor con mayor publicidad.

F1 + F2 + O5 + D1

ALT9. Implementar un proceso de selección y contratación del personal para que cumplan con los objetivos, metas y valores empresariales para brindar una mejor atención al cliente.

D2 + F5 + F1

ALT10. Proponer la elaboración de estados financieros para determinar la utilidad que dispone la empresa frente a la competencia esto ayudará a cumplir con los objetivos y metas empresariales.

D5 + A4 + F5

3.4.4.3 *Evaluación de las estrategias*

La siguiente matriz ayudará a la evaluación de estrategias tomando en cuenta criterios como:

Eficiencia

Velocidad de implementación

Costos

Concordancia con la Política General

Efectos Colaterales

Impacto Económico

Impacto ecológico

- Con la siguiente escala:
- Excelente = 5
- Sobre el promedio = 4
- Normal = 3
- Bajo el promedio = 2
- Pobre = 1

Tabla 33-3: Evaluación de estrategias

ESTRATEGIAS	CRITERIOS DE EVALUACION								
	Eficiencia	Velocidad de Implementación	Costo	Concordancia con Política General	Efectos Colaterales	Impacto Económico	Impacto ecológico	Suma	Promedio
ALT1. Realizar acuerdos estratégicos con diferentes instituciones para enfrentar a la competencia en este sector utilizando materiales de calidad.	5	5	2	4	3	3	2	24	3,42
ALT2. Tener créditos de pago a proveedores por los materiales de calidad utilizados para aprovechar la ley de fomento productivo.	5	4	2	3	4	4	3	25	3,57
ALT3. Crear un plan estratégico para definir objetivos, metas y valores empresariales para enfrentar la competencia.	5	4	4	4	3	4	2	26	3,71
ALT4. Implementar capacitaciones y formación al personal en temas necesarios para poder invertir en tecnología de punta.	5	5	4	3	3	5	3	28	4
ALT5. Aprovechar el desarrollo del sector constructor invirtiendo en tecnología de punta para entregar las obras a tiempo.	5	4	5	4	3	3	3	27	3,86
ALT6. Dar una mejor publicidad a la empresa para aprovechar los acuerdos estratégicos con las diferentes instituciones.	5	4	3	4	4	4	2	26	3,71
ALT7. Obtener materiales de calidad con los proveedores que tengan créditos de pago convenientes para que no afecte la variación de precios de los materiales de construcción.	5	5	4	4	3	3	4	28	4
ALT8. Mejorar la atención al cliente entregando sus obras a tiempo para aprovechar el desarrollo del sector constructor con mayor publicidad.	5	4	4	3	3	4	3	26	3,71
ALT9. Implementar un proceso de selección y contratación del personal para que cumplan con los objetivos, metas y valores empresariales para brindar una mejor atención al cliente.	5	5	3	3	4	3	2	25	3,57
ALT10. Proponer la elaboración de estados financieros para determinar la utilidad que dispone la empresa frente a la competencia esto ayudará a cumplir con los objetivos y metas empresariales.	5	5	3	4	3	4	1	25	3,57

Realizado por: Borja, J. 2019

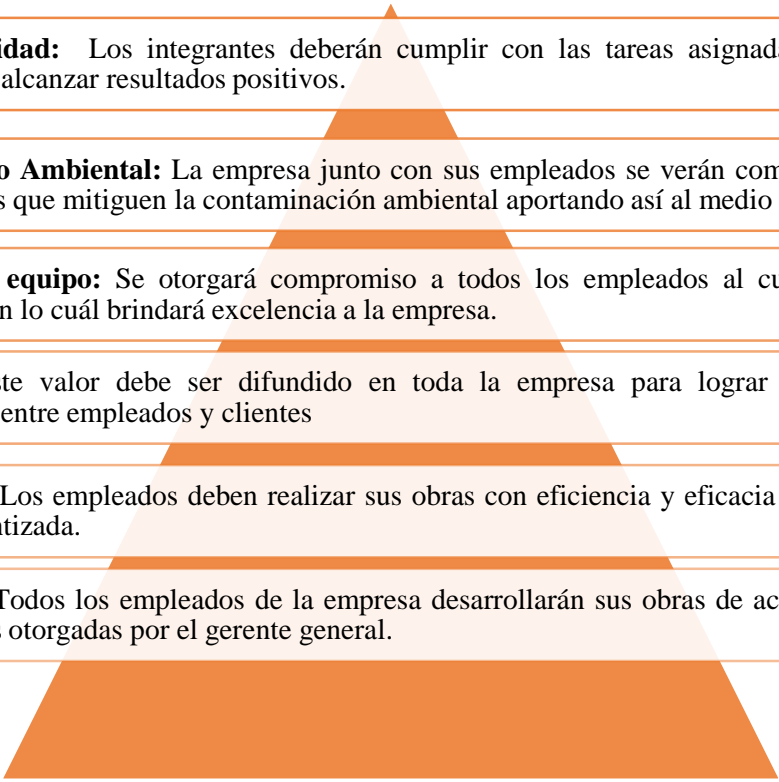
3.4.5 Propuesta Estratégica

3.4.5.1 Definición del negocio

La Empresa Constructora Andina se encarga de brindar productos y servicios como el diseño cálculo y construcción de diferentes proyectos civiles y mecánicos para locales comerciales, naves industriales o viviendas entre otros servicios se encuentran el corte doble de planchas, tuberías y soldaduras.

3.4.5.2 Valores Corporativos Empresariales Propuestos

Se implementarán los valores creencias y reglas para la empresa Constructora Andina que se los ha diseñado para comprometer a la organización y brindar excelencia:



Responsabilidad: Los integrantes deberán cumplir con las tareas asignadas de manera efectiva para alcanzar resultados positivos.

Compromiso Ambiental: La empresa junto con sus empleados se verán comprometidos a realizar obras que mitiguen la contaminación ambiental aportando así al medio ambiente.

Trabajo en equipo: Se otorgará compromiso a todos los empleados al cumplir con la misión, visión lo cuál brindará excelencia a la empresa.

Respeto: Este valor debe ser difundido en toda la empresa para lograr aceptación y compromiso entre empleados y clientes

Excelencia: Los empleados deben realizar sus obras con eficiencia y eficacia para entregar calidad garantizada.

Disciplina: Todos los empleados de la empresa desarrollarán sus obras de acuerdo con las instrucciones otorgadas por el gerente general.

Gráfico 15-3: Valores corporativos

Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.5.3 Misión Propuesta

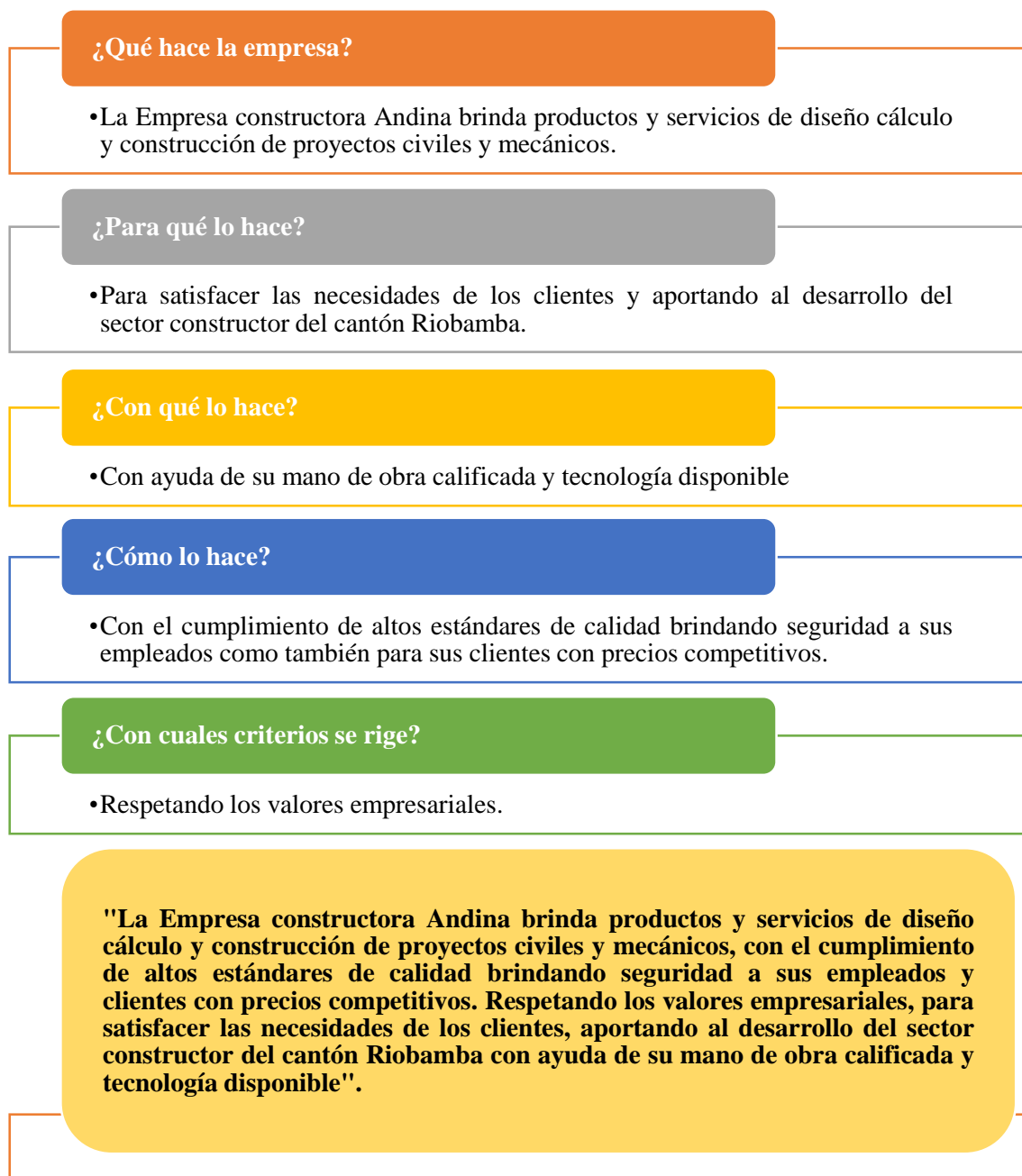


Gráfico 16-3: Misión Propuesta
Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.5.4 Visión Propuesta

¿Cómo llegará a ser la empresa dentro de 5 años?

- Ser una empresa líder para el año 2024 manteniendo un sólido posicionamiento en el sector del diseño, cálculo y construcción en el Cantón Riobamba

¿Qué logros alcanzaría la empresa a corto, mediano y largo plazo?

- Abriéndonos campo a nuevos mercados como la ingeniería civil, ingeniería eléctrica y control de incendios.

¿Qué actividades y avances tecnológicos se implementaría?

- Contando con personal capacitado, e implementando productos innovadores con instalaciones modernas y tecnología de punta en maquinaria y equipo para la construcción lo cual permitirá mejorar los niveles de competitividad

"Ser una empresa líder para el año 2024 manteniendo un sólido posicionamiento en el sector del diseño, cálculo y construcción en el Cantón Riobamba, abriéndonos campo a nuevos mercados como la ingeniería civil, eléctrica y control de incendios, contando con personal capacitado e implementando productos innovadores con instalaciones modernas y tecnología de punta en maquinaria y equipo para la construcción lo cual permitirá mejorar los niveles de competitividad".

Gráfico 17-3: Visión propuesta
Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.5.5 *Objetivos Propuestos*

Objetivo General

- Lograr la satisfacción de los clientes en un tiempo determinado siendo líder en mercado del cantón Riobamba optimizando la calidad en los productos y servicios de diseño, cálculo y construcción de proyectos civiles y mecánicos con la tecnología de punta llegando a mejorar los niveles de competitividad de la Empresa Constructora Andina.

Objetivos Específicos

- Reforzar los niveles de satisfacción para los clientes y la mejora continua de la atención a los mismos.
- Capacitación continua a los empleados para mitigar riesgos al desarrollar las actividades cotidianas y mejorar la eficiencia de los servicios brindados.
- Invertir en maquinaria y equipo nuevo para demostrar eficiencia y eficacia.
- Implementar estrategias para tomar las mejores decisiones.
- Disponer de estados financieros con los cuales se podrá determinar la utilidad que ha generado y contar con recursos financieros necesarios para hacer frente cualquier amenaza o ejecutar obras imprevistas.
- Desarrollar un ambiente laboral bueno en la empresa.

3.4.5.6 Organigrama Propuesto

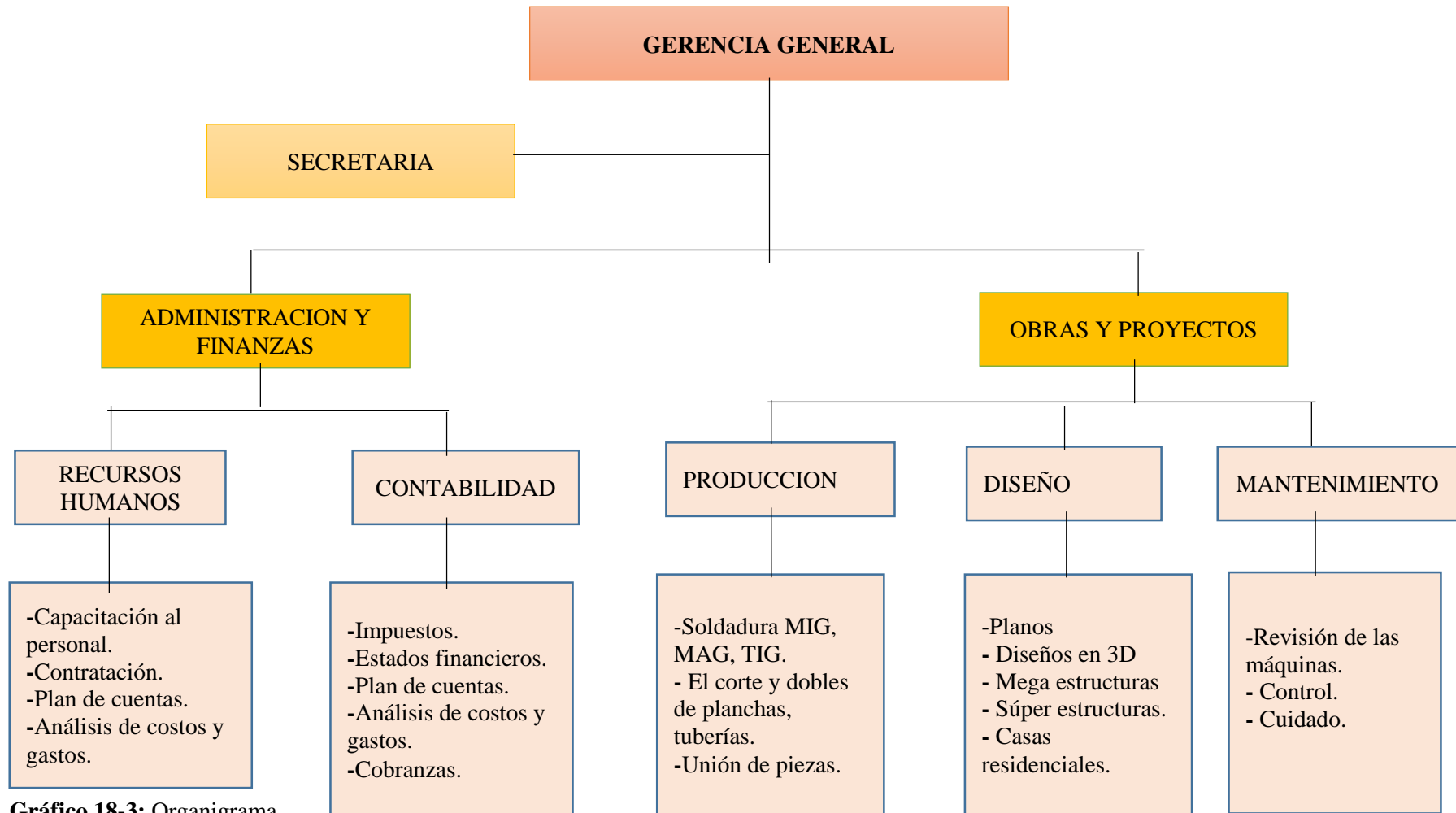


Gráfico 18-3: Organigrama
Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.5.7 Formulación de Estrategias

Los factores que se tomaron en cuenta para el diseño de estrategias a los que obtuvieron un puntaje alto en la matriz FODA. Detallando a continuación todas las posibles estrategias a continuación.

Tabla 34-3: Formulación de estrategias

ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS	FACTORES
ALT1.	Realizar acuerdos estratégicos con diferentes instituciones para enfrentar a la competencia en este sector utilizando materiales de calidad.	O2 + A4 + F4
ALT2.	Tener créditos de pago a proveedores por los materiales de calidad utilizados para aprovechar la ley de fomento productivo.	F3 + F4 + O4
ALT3.	Crear un plan estratégico para definir objetivos, metas y valores empresariales para enfrentar la competencia.	D4 + F5 + A4
ALT4.	Implementar capacitaciones y formación al personal en temas necesarios para poder invertir en tecnología de punta.	D3 + A5
ALT5.	Aprovechar el desarrollo del sector constructor invirtiendo en tecnología de punta para entregar las obras a tiempo.	O5 + A5 + F2
ALT6.	Dar una mejor publicidad a la empresa para aprovechar los acuerdos estratégicos con las diferentes instituciones.	D1 + O2
ALT7.	Obtener materiales de calidad con los proveedores que tengan créditos de pago convenientes para que no afecte la variación de precios de los materiales de construcción.	F4 + F3 + A2
ALT8.	Mejorar la atención al cliente entregando sus obras a tiempo para aprovechar el desarrollo del sector constructor con mayor publicidad.	F1 + F2 + O5 + D1
ALT9.	Implementar un proceso de selección y contratación del personal para que cumplan con los objetivos, metas y valores empresariales para brindar una mejor atención al cliente.	D2 + F5 + F1
ALT10.	Proponer la elaboración de estados financieros para determinar la utilidad que dispone la empresa frente a la competencia esto ayudará a cumplir con los objetivos y metas empresariales.	D5 + A4 + F5

Realizado por: Borja, J. 2019

3.4.5.8 *Políticas Empresariales*

- El gerente general dispondrá de las decisiones para el uso de recursos económicos y alianzas estratégicas.
- El gerente general deberá ejercer tareas como planificar, controlar, organizar y dirigir.
- Los materiales utilizados siempre serán de calidad para poder entregar obras garantizadas.
- Se capacitará a los empleados periódicamente en temas de seguridad, productividad y la correcta utilización de maquinarias y materiales.
- Disponer de estados financieros que deberán tener respaldos físicos y estar ordenados cronológicamente.
- La maquinaria y equipo deberá ser modernos y estar a cargo de personas responsables de su funcionamiento y mantenimiento adecuado.
- Al momento de la entrega del material de los proveedores se procederá a la revisión de la calidad y cantidad pedido.
- Al seleccionar a los proveedores se tomará en cuenta la calidad, precio, tiempo de entrega, y la accesibilidad del pago de los materiales de la construcción.
- La empresa deberá actualizar sus páginas publicitarias periódicamente.

3.4.5.9 Planes

Tabla 35-3: Planes

PLAN N ° 1								
Objetivo: Aumentar la competitividad empresarial por medio de alianzas con Instituciones								
Estrategia: Realizar acuerdos estratégicos con diferentes instituciones para enfrentar a la competencia en este sector utilizando materiales de calidad.								
Área: Administrativo								
Responsable: Ing. Fausto Haro								
Plazo: Largo plazo								
Alcance: Toda la empresa.								
N °	ACTIVIDAD	AÑOS					Recursos	Costos
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Definir a que mercado satisfacer.						Humano	0,0
2	Analizar los gustos y preferencias de las instituciones.						Humano	0,0
3	Ampliar los servicios de la empresa para una mejor oferta.						Humano	0,0
4	Poner en practica nuevas ventajas competitivas.						Humano	0,0
5	Crear contratos para cerrar las alianzas con las instituciones.						Humano	0,0
							TOTAL	0,0

Realizado por: Borja, J. 2019

Tabla 36-3: Planes

PLAN N ° 2								
Objetivo: Analizar la relación con los proveedores actuales y disponer de alternativas nuevas para garantizar la calidad de los materiales que se utilizan en la construcción.								
Estrategia: Tener créditos de pago a proveedores por los materiales de calidad utilizados para aprovechar la ley de fomento productivo.								
Área: Administración								
Responsable: Talento Humano								
Plazo: Mediano plazo								
Alcance: Toda la empresa								
N °	ACTIVIDAD	AÑOS					Recursos	Costos
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Análisis de la oferta de los proveedores actuales y nuevos.						Humano	0,0
2	Visualizar las propuestas de los proveedores que son convenientes para la empresa.						Humano	0,0
3	Analizar a que obras se centrara la Ley de Fomento Productivo para adecuarse según eso a los materiales que se van a utilizar.						Humano Materiales	0,0
4	Llegar a acuerdos estratégicos para el cobro de sus materiales.						Humano Financieros	0,0
5	Realizar pedidos de materiales de calidad para las obras .						Humano	0,0
							TOTAL	0,0

Realizado por: Borja, J. 2019

Tabla 37-3: Planes

PLAN N ° 3								
Objetivo: Diseñar e implementar un plan estratégico para la Empresa” Constructora Andina”								
Estrategia: Crear un plan estratégico para definir objetivos, metas y valores empresariales para enfrentar la competencia.								
Área: Administración								
Responsable: Talento Humano								
Plazo: Corto plazo								
Alcance: Toda la empresa								
N °	ACTIVIDAD	AÑOS					Recursos	Costos
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Elaboración y análisis del plan estratégico.						Tecnológico Humano	30
2	Presentación y aprobación del plan estratégico.						Humano tecnológico	10
3	Sociabilizar el plan estratégico a la empresa.						Humano	0,00
4	Aplicación de los valores, objetivos del plan estratégico						Humano	0,00
5	Control y seguimiento del plan estratégico						Humano	20,00
6	Evaluación y análisis de los resultados que ha dado el plan estratégico.						Humano tecnológico	50,00
							TOTAL	110

Realizado por: Borja, J. 2019

Tabla 38-3: Planes

PLAN N ° 4								
Objetivo: Preparar a los empleados en capacitaciones en temas acordes a la empresa para mitigar riesgos y crear eficiencia en el trabajo realizado.								
Estrategia: Implementar capacitaciones y formación al personal en temas necesarios para poder invertir en tecnología de punta								
Área: administración								
Responsable: Talento humano								
Plazo: Mediano plazo								
Alcance: Toda la empresa								
N °	ACTIVIDAD	AÑOS					Recursos	Costos
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Programar capacitaciones con temas de interés y necesarios para la empresa.						Humano Tecnológico	0,0
2	Encontrar el personal acorde a temas de seguridad y manejo de maquinarias entre otras, en el sector constructor.						Humano	0,00
3	Dirigir un presupuesto para esta actividad.						Humano Financiero	0,0
4	Establecer un tiempo determinado para efectuar las capacitaciones y charlas.						Humano	0,0
5	Efectuar las capacitaciones a los empleados.						Humano Tecnológico	200,00
6	Análisis del rendimiento y eficiencia de las capacitaciones brindadas.						Humano	0,0
							TOTAL	200

Realizado por: Borja, J. 2019

Tabla 39-3: Planes

PLAN N ° 5								
Objetivo: Mejorar la eficiencia y eficacia de la producción de la empresa, minimizando la utilización de recursos y tiempo.								
Estrategia: Aprovechar el desarrollo del sector constructor invirtiendo en tecnología de punta para entregar las obras a tiempo.								
Área: Producción								
Responsable: Ing. Fausto Haro								
Plazo: Corto plazo								
Alcance: Toda la empresa								
N °	ACTIVIDAD	AÑOS					Recursos	Costos
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Análisis de la maquinaria que se necesita cambiar.						Humano Físico	0,0
2	Determinar costos de la maquinaria.						Humano	0,0
3	Realizar un presupuesto para la adquisición.						Humano	0,0
4	Buscar maneras de pago de la nueva maquinaria o a la ves dar como parte de pago la antigua maquinaria.						Humano Financiero	0,0
5	Análisis de desempeño de la productividad en relación con años anteriores.						Humano Tecnológico	0,0
							TOTAL	0,0

Realizado por: Borja, J. 2019

Tabla 40-3: Planes

PLAN N ° 6								
Objetivo: Gestionar efectivamente la información que se brindará por diferentes medios publicitarios								
Estrategia: Dar una mejor publicidad a la empresa para aprovechar los acuerdos estratégicos con las diferentes instituciones.								
Área: Marketing								
Responsable: Ing. Fausto Haro								
Plazo: largo plazo								
Alcance:								
N °	ACTIVIDAD	AÑOS					Recursos	Costos
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Realizar un análisis de la publicidad disponible.						Tecnológico	0,0
2	Actualizar las páginas disponibles e implementar nueva publicidad de acuerdo a la actividad que se desarrolla.						Tecnológico	0,0
3	Analizar qué medios de publicidad recomendables.						Humano	0,0
4	Contratar publicidad efectiva.						Tecnológico	10,00
5	Determinar si la publicidad implementada está ayudando en el crecimiento empresarial.						Humano Tecnológico	50,00
							TOTAL	60,00

Realizado por: Borja, J. 2019

Tabla 41-3: Planes

PLAN N ° 7								
Objetivo: Mejorar la calidad de las obras para seguir posicionándose en el mercado de la ciudad de Riobamba y tener nuevos clientes.								
Estrategia: Obtener materiales de calidad con los proveedores que tengan créditos de pago convenientes para que no afecte la variación de precios de los materiales de construcción.								
Área: Producción								
Responsable: Ing. Fausto Haro								
Plazo: Largo plazo								
Alcance: Toda la empresa								
N °	ACTIVIDAD	AÑOS					Recursos	Costos
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Análisis de los materiales utilizados.						Humano	0,0
2	Estudio de las obras antes de empezar su construcción.						Humano Tecnológico	100
3	Obtener créditos de pago con sus proveedores.						Humano Físico	200
4	Analizar que materiales han subido y ver si pueden ser sustituidos por otros de mejor calidad.						Humano	0,0
5	Análisis de las obras entregadas que sean de calidad.						Humano Tecnológico Físico	0,0
							TOTAL	300

Realizado por: Borja, J. 2019

Tabla 42-3: Planes

PLAN N ° 8								
Objetivo: Efectuar una constate mejora a los clientes brindando un buen servicio y aprovechando al máximo el desarrollo de este sector actualizando las páginas publicitarias constantemente.								
Estrategia: Mejorar la atención al cliente entregando sus obras a tiempo para aprovechar el desarrollo del sector constructor con mayor publicidad.								
Área: Administrativo								
Responsable: Ing. Fausto Haro								
Plazo: Mediano plazo								
Alcance: Toda la empresa								
N °	ACTIVIDAD	AÑOS					Recursos	Costos
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Determinar lo necesario y conveniente para obtener mejoras en la empresa.						Humano	0,0
2	Tener en cuenta fechas establecidas para la entrega de obras.						Humano Tecnológico	0,0
3	Disponer de la información necesaria en las páginas utilizadas.						Humano	0,0
4	Análisis del desempeño que se ha obtenido al implementar las mejoras.						Humano	0,0
							Total	0,0

Realizado por: Borja, J. 2019

Tabla 43-3: Planes

PLAN N ° 9								
Objetivo: Establecer un análisis de la forma de selección del personal para obtener información necesaria de sus conocimientos y experiencias.								
Estrategia: Implementar un proceso de selección y contratación del personal para que cumplan con los objetivos, metas y valores empresariales para brindar una mejor atención al cliente.								
Área: Recursos Humanos								
Responsable: Talento Humano								
Plazo: Corto plazo								
Alcance: Toda la empresa								
N °	ACTIVIDAD	AÑOS					Recursos	Costos
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Recepción de los documentos del personal a contratar.						Tecnológico	30,00
2	Análisis del personal que se contratará.						Humano	0,00
3	Determinar objetivos, metas y valores empresariales para que se cumplan.						Humano Tecnológico	0,00
4	Contratar al personal necesario y oportuno para realizar los trabajos en la empresa.						Humano	0,00
							TOTAL	30,00

Realizado por: Borja, J. 2019

Tabla 44-3: Planes

PLAN N ° 10								
Objetivo: Elaborar los estados financieros de la empresa para determinar la rentabilidad y utilidad de la Empresa Constructora Andina.								
Estrategia: Proponer la elaboración de estados financieros para determinar la rentabilidad y utilidad que dispone la empresa frente a la competencia esto ayudará a cumplir con los objetivos y metas empresariales.								
Área: Contabilidad								
Responsable: Contador								
Plazo: Corto plazo								
Alcance: Toda la empresa								
N °	ACTIVIDAD	AÑOS					Recursos	Costos
		2020	2021	2022	2023	2024		
1	Asignar a una contadora que se encargue del área contable.						Humano	400,00
2	Análisis de la situación contable de la empresa.						Humano	0,00
3	Creación de los estados financieros necesarios para la empresa.						Humano Tecnológico	0,00
4	Implementar el estado de situación inicial, libro diario, mayorización, balance general, estado de resultados y estado de pérdidas y ganancias.						Humano Tecnológico	0,00
							TOTAL	400,00

Realizado por: Borja, J. 2019

CONCLUSIONES

- Los resultados de la situación actual de la empresa de acuerdo al análisis interno y externo han permitido evaluar a los factores que la impactan de forma positiva y negativa, con lo cual ayudara a tener una visión más clara de acontecimientos generados en la misma y los que no pueden ser controlados.
- La empresa Constructora Andina no dispone de un plan estratégico que le permita plantear objetivos, metas y valores empresariales para direccionar a la empresa hacia el éxito tomando mejores decisiones y enfrentando a la competencia.
- Con la ayuda de las estrategias planteadas se podrá llegar a un alto nivel de competitividad y fortalecimiento de la imagen empresarial el sector de la construcción.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda tener en cuenta los factores que se han analizado para poder plantear soluciones que ayuden a la Empresa Constructora Andina mitigando las debilidades y enfrentando amenazas futuras para aprovechar las oportunidades y potenciar las fortalezas.
- Implementar el Plan Estratégico para la empresa constructora Andina inmediatamente el cual ayudará a tener una visión clara hacia dónde quiere llegar en un futuro cumpliendo con los objetivos y metas, del mismo modo se espera el compromiso de su gerente y empleados practicar los valores empresariales planteados logrando un ambiente adecuado con lo cual obtendrá resultados positivos al tomar decisiones correctas y confiables para alcanzar el éxito.
- Se recomienda al gerente general aplicar las estrategias que se han planteado esto le permitirá a la Empresa Constructora Andina ser más competitiva posicionándose en el sector constructor de la ciudad de Riobamba.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador (BCE). (2019). *Economía Ecuatoriana* . Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1206-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-03-en-el-segundo-trimestre-de-2019>
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (CONAFIPS). (2019). *Finanzas Populares* . Recuperado de: <https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/06/BOLETIN-MACROECONO%CC%81MICO-MAYO-2019.pdf>
- El Comercio. (2018). *El concreto causa impactos en el agua*. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/tendencias/construccion-materiales-impacto-ambiente-agua.html>
- El Telégrafo. (2018). *Gobierno destina \$ 2.750 millones para reactivar la construcción* Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/gobierno-programa-construccion-empleo>
- El Universo. (2020). *Salarios mínimos para el sector privado ya tienen su tabla sectorial*. Recuperado de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/01/16/nota/7693380/salarios-minimos-2020-ecuador>
- El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas . (2020). *Población de Ecuador*. Recuperado de: <https://countrymeters.info/es/Ecuador>
- Feijo, E., & Del Pozo, D. (2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/Boletin_tecnico_de_empleo_sep19.pdf
- Gerra, S. (2019). *Explosivos y combustibles, los materiales de construcción que más subieron de precio*. Obtenido de: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/explosivos-y-combustibles-los-materiales-de-construccion-que-mas-subieron-de-precio/>
- Gómez, H. (2008). *Gerencia estrategica*. Recuperado de: https://www.academia.edu/12171098/Libro-gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez-140615221927-phpapp01?fbclid=IwAR2vZ7dPk1F-zuHq24Cs6ijdIVG3jXbM9n_1Sx_ExMFM4DMBMF8kxXwUSXo
- Gurumendi, J. (2015). *Diseño de un plan estratégico para la constructora REJUCAWA CONSTRUCCIONES. S.A. y su influencia con el compromiso organizacional*. (Trabajo

- de Titulación, Universidad Central del Ecuador) Recuperado de:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7632/1/T-UCE-0007-353i.pdf>
- Harvard Business Review America Latina. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter*. *Harvard Business Review*, 2-8. Recuperado de:
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2019). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Noviembre-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_nov2019.pdf
- Lerna,A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica Por Áreas Funcionales Guía Práctica*. México: Alfaomega.
- Marquez, C. (2018). *Construcción genera más empleo en Chimborazo*. Recuperado de:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/construccion-chimborazo-cementeras.html>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes*. *Elsiver doyma*. Recuperado de:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Parreño, K.. (2016). *Propuesta para la elaboración de la planificación estratégica dela empresa construblok's ubicada en la ciudad de latacunga*. (Trabajo de Titulación, Universidad Central del Ecuador.) Recuperado de:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9562/1/T-UCE-0003-AE023-2016.pdf>
- Plata, C. (2017). *La Administración y el Proceso Administrativo*. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>
- Platt, R. (2017). *La innovación y la tecnología: su impacto en la construcción*. Obtenido de:
<http://fiic.la/blog/2017/02/27/la-innovacion-y-la-tecnologia-su-impacto-en-la-construccion/>
- Rojas, C. (2017). *Gerencia Estrategica*. Recuperado de:
<https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/776/Gerencia%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S., & Couler, M. (2010). *Administración*, 10ª ed. Recuperado de:
<http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>
- Sampieri,R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia de la investigación*. Obtenido de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. Mexico: McGraw-Hill.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 10ª ed. Recuperado de:
https://www.academia.edu/12171098/Libro-gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez-140615221927-phpapp01?fbclid=IwAR2vZ7dPk1F-zuHq24Cs6ijdIVG3jXbM9n_1Sx_ExMFM4DMBMF8kxXwUSXo

Thomson, A., & Gamble, S. (2012). *Administración*, Recuperado de:
https://www.academia.edu/30311254/Administracion_Estrategica_Arthur_A._Thompson_and_Gamble?fbclid=IwAR3JrYKhKDr-AiQSCDQ046n-UTVli2MBuXadcmmKSVSfOyVgRhAsw2FyEA

ANEXOS

ANEXO A: ENTREVISTA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS

Guía de entrevista.

1. ¿Constructora Andina cuenta con un Plan Estratégico?
2. ¿Señor gerente cree usted que la existencia del plan estratégico es una herramienta importante para Constructora Andina? Por que
3. ¿Qué ventajas tendría Constructora Andina con el plan estratégico?
4. ¿Conoce los problemas internos y externos de Constructora Andina y que tiene que minimizar?
5. ¿Indique como es el ambiente laboral de Constructora Andina?
6. ¿En la situación actual de Constructora Andina se observa perdida o ganancia?
7. ¿Cuál es la posición competitiva de Constructora Andina frente a la competencia?
8. ¿Cuál es el grado de satisfacción de sus clientes?
9. ¿Con que nivel tecnológico cuenta su empresa?
10. ¿Cree que es necesario la implementación de estrategias para el desarrollo empresarial?
11. ¿El personal de Constructora Andina es capacitado en el área que labora?

ANEXO B: ENCUESTA

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS

Encuesta dirigida al personal de la empresa “Constructora Andina”

Tema: Plan Estratégico para el fortalecimiento de los niveles de competitividad de la empresa “constructora andina” provincia de Chimborazo cantón Riobamba periodo 2020 – 2024.

1. ¿La empresa constructora Andina dispone de un Plan Estratégico?

Si ☐
No ☐

¿Por qué no? _____

2. ¿Cree que es apropiada la gestión administrativa de la empresa?

Si ☐
No ☐

¿Por qué no? _____

3. ¿La empresa le ha dado a conocer sus objetivos empresariales?

Si ☐
No ☐

¿Por qué no? _____

4. ¿Conoce la visión y misión de la empresa?

Si ☐
No ☐

¿Por qué no? _____

5. ¿La empresa Constructora Andina presenta un plan de capacitación?

Si ☐
No ☐

¿Por qué no? _____

6. ¿La empresa Constructora Andina brinda siempre un buen servicio a sus clientes?

Si ☐
No ☐

¿Por qué no? _____

7. ¿La distribución de las áreas de trabajo es apropiada para desempeñar sus labores diarias?

Si ☐

No ☐

¿Por qué no? _____

8. ¿La empresa cuenta con el personal suficiente y capacitado?

Si ☐

No ☐

¿Por qué no? _____

9. ¿Recibe incentivos para elevar su desempeño?

Si ☐

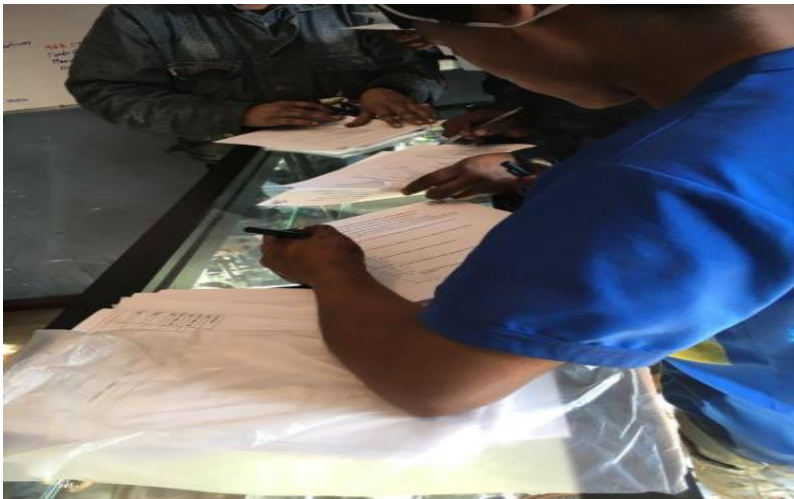
No ☐

¿Por qué no? _____

ANEXO C: FOTOGRAFIAS



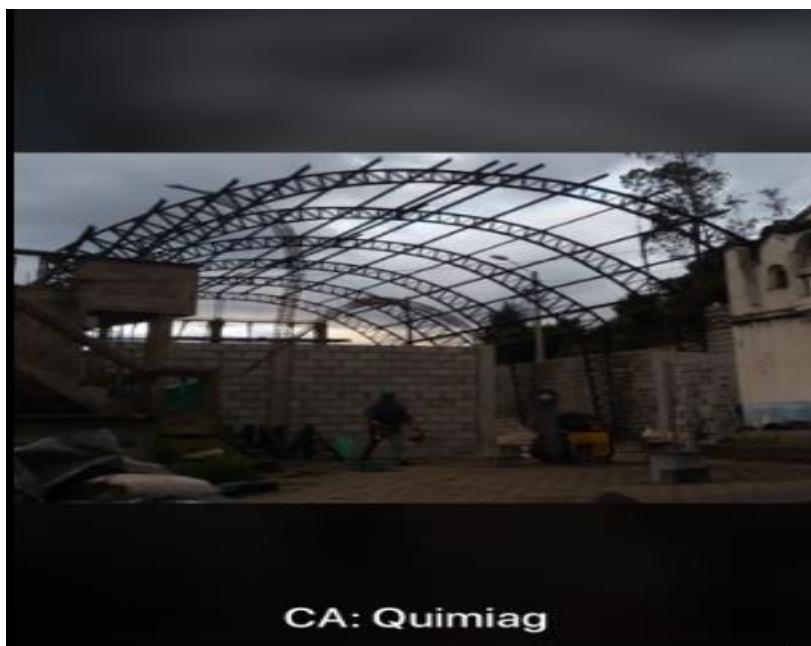
Ferreteria



Encuestas al
personal



Obras realizadas

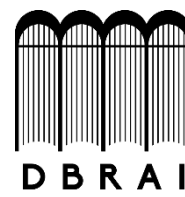


Charlas





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 15/ 05 / 2020

INFORMACIÓN DEL AUTORA	
Nombres – Apellidos: JESSICA ROXANA BORJA ECHEVERRIA	
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL	
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	
Carrera: INGENIERÍA EN FINANZAS	
Título a optar: INGENIERA EN FINANZAS	
f. Analista de Biblioteca responsable:	